الإدارة الذكيـــة

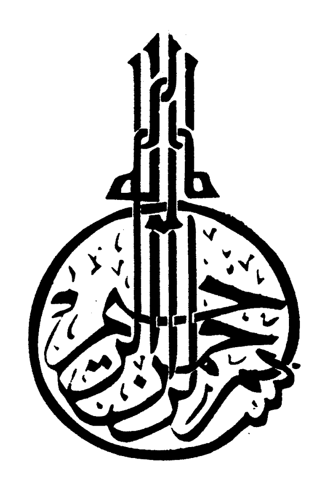
التخطيط/التنظيم/إدارة الأفراد/اتخاذ القرارات

الدكتــور
عبد العزيز النجــار
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
جامعة نيويورك

٢٠٠٨

المكتب العربي الحديث
ت : ٤٨٤٦٤٨٩ - إسكندرية




بسم الله الرحمن الرحيم

الى المديرين صانعي المستقبل ،
الذين بولائهم لوظائفهم وتطبيقهم لمبادىء الادارة ،
سيحققون التقــدم الاقتصادي والحضاري ،
اهدي مؤلفي هذا .

٨٨٪
من فشل المشروعـات راجع الى ضعف الادارة

Dunn & Bradstreet (New York)

كلمة المـــؤلف

ان الجهل بمبادىء الادارة لمن اهم اسباب فشل المشروعات والتخلف الاقتصادي والحضاري للامم ، لانه بدون المبادىء هذه تصبح التصرفـات الادارية نزعات اعتباطية قـد تصيب مرة ولكنهـا تخطىء عشرات المرات • فالمبادىء حقائق اساسية ترشد الاداريين فى اتمامهم للاعمال ، وتحذرهم من الوقوع فى اخطاء تكون سببا فى تدهور الاعمال او فشلها • فقد اظهـرت الابحاث ان ٨٨ ٪ من فشل المشروعات راجع الى ضعف الادارة •

لذلك يهدف كتابنا هذا — **الذي يحوي المبادىء والمفاهيم الاساسية في الادارة** — الى ان يكون اداة للتطوير الاداري (كعملية ضرورية سابقة وملازمة للتقدم الاقتصادي والحضاري) وذلك بايضاح الاسس العلمية التي تحكم التصرفات الادارية فى مختلف المشروعات العامة منها والخاصة ، صناعيـة كانت او زراعية ، تجارية او اجتماعية او خدمات وسواء كانت هذه المشروعات فى ظل النظام الحر او النظام المقيد •

وان اهم ما يميز هذا الكتاب عن غيره انه يعرض مبادىء الادارة ولاول مرة فى شكل صياغات مختصرة بالاضافة الى الشرح والتحليل ، وهو الامر الذي بذلنا فيه الجهد الفكري والعصبي الغير محدودين • وقد اعتمدنـا فى تأليفه على مئات المراجع التي يظهر بعضها فى نهايته ، كما اعتمدنا على الابحاث العملية التي قمنا بها فى امريكا(١٩٥٧ — ١٩٦١) وبريطانيا (١٩٦٤) •

واننا بهذا العمـل نرجو ان نكـون قد ساهمنا فى تقـدم علم الادارة والتطوير الاداري للامة العربية لكي ترتفع بمشروعاتها العامة والخاصة الى المستوى الحضاري اللائق بهـا •

ما هي الادارة ؟

الادارة هي نشاط يتعلق باتمام الاعمال بواسطة اشخاص آخرين • فهي بذلك نشاط مميز عن النشاط الصناعي والزراعي والتجاري والهندسي والطبي ••• الخ فالاساس فى الادارة هو اتخاذ قرارات عما يجب ان يتم بواسطة الاشخاص الاخرين ، وكيف يتم ، ومتى يتم ، ومن يقوم بتنفيذ كل جزء من اجزاء العمل ، ثم ارشاد الاخرين فى تنفيذهم للاعمال ورفع روحهم المعنوية ، والتاكد من ان الاعمال التي تمت او تتم مطابقة لما اريد اتمامه ، ومعرفة اسباب الانحرافات — ان كان هناك — والعمل على تصحيحها •

وعلى هذا يمكن تقسيم الادارة (النشاط الاداري) الى اربعة عناصر رئيسية :

اولا — التخطيط : ويشمل تحديد الاهداف ورسم السياسات واقرار الاجراءات ووضع البرامج الزمنية والخطط•

ثانيا — التنظيم : ويشمل تصميم الهيكل التنظيمي (تحديد المسئوليات والسلطات) وتنمية الهيئة الادارية •

ثالثا — التوجيه : ويشمل ارشاد المرؤوسين فى تنفيذهم للاعمال ورفع روحهم المعنوية •

رابعا — الرقابة : (التاكد من ان ماتم مطابق لما اريد اتمامه) وهي بذلك تشمل : تحديد المعايير الرقابية ، وقياس النتائج ، ومعرفة الانحرافات واسبابها والعمل على تصحيحها •

ومن ناحية اخرى فانه يمكن النظر الى الادارة على انها اتخاذ قرارات : قرارات تتعلق بتحديد الاهداف ، برسم السياسات ، باقرار الاجراءات ، بوضع البرامج الزمنية ، بتصميم الهيكل التنظيمي ، بتنمية الهيئة الادارية ،

بارشاد المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية ، بتحديد المعايير الرقابية وقيـاس النتائج وتصحيح الانحرافات ... الخ .

ونحن وان كنا فصلنا عناصر الادارة الاربعة بعضها عن بعض بقصـد التحليل ، الا انها من الناحية العملية مرتبطة ببعضها تمام الارتباط .

وتكون عناصر الادارة فيما بينها الاطار الذي سنعرض فيه المبادىء .

فما هي مبادىء الادارة ؟ وما هي اهمية دراستها ؟

* * *

مـا هـي المبـادىء ؟ ومـا اهميتهـا ؟

مبادىء الادارة حقائق اساسيـة تشرح الظواهر الادارية المختلفـة والعلاقة بينها واسباب وجودها وكيفية التأثير فيها والنتائج المتوقع حدوثها • وعلى هذا فالالمام بمبادىء الادارة والتفاعل معها من حتميات الامور للاسباب الآتيـة :

(١) تساهم مبادىء الادارة فى ايضاح مفهوم النشاط الاداري كنشاط مميز عن النشاطات الفنية والسياسية والدينية والهندسية والطبية والكيمائية •

(٢) تساهم المبادىء فى ايضاح مفهوم الادارة ، ذلك لان الادارة موضـوع معقد لا سبيل الى الوصول الى حقيقته دفعة واحدة بل لا بد من فهم الجزئيات التي تكون الكل • ولا يمكن الوصول الى الكل الا بمعرفـة الجزئيات التي تعالجهـا المبادىء •

(٣) تحذر مبادىء الادارة المديرين على اختلاف درجاتهم من الوقوع فـي اخطاء اساسية كان من الممكن تجنبها ، وبذلك تكون التجربة والخطـأ مأموني العواقـب •

(٤) تحوي مبادىء الادارة كثيرا من الارشادات الادارية التي يمكن للمديرين على اختلاف درجاتهم الاستفادة منها ، الامر الذي يؤدي الى اتمـام الاعمال على احسن وجـه •

(٥) تشير مبادىء الادارة الى المفاهيم الاداريـة الخاطئة فهي بذلـك اداة للتطوير الاداري الذي هو اساس لكل تطوير اقتصادي او اجتماعي •

(٦) مبادىء الادارة تسجيل مختصر للمعرفة الادارية التي تم الوصول اليها فى قرون •

الا ان المام الاشخاص بمبادىء الادارة لا يعني بالتأكيد كونهم مديرين ناجحين • لا ، لان نجاحهم كمديرين يتوقف على فنهم ومهارتهم فى استخدام

هذه المبادىء • وعلى هذا يقال ان الادارة علم له قوانين ومبادىء ، وفـــن يعتمد على المهارة والخبرة الفردية •

وتتميز مبادىء الادارة بعموميتها ، فهي ليست قاصرة على مشروعات معينة او نظم اقتصادية معينة وانما تحكم التصرفات الادارية فى مختلـف المشروعات ، زراعية كانت او صناعية ، تجارية او خدمات ، مشروعات خاصة يملكها الافراد او مشروعات عامة تملكها الحكومات ، وسواء كان ذلك في نظام حر او فى نظام مقيد ــ وهو ما حاولنا ايضاحه فى هذا الكتاب ابتداء من الباب الثامن حتى الباب السادس عشر •

★ ★ ★

الفهرســــت

رقم الصفحة

الباب الخامس : التنظيم

الباب السادس : التوجيه

الباب السابع : الرقابة **رقم الصفحة**

تطبيقات للادارة في ميادين متخصصة

الباب الثامن : ادارة الانتاج

الباب التاسع : ادارة التسويق

الباب العاشر : الادارة المالية

الباب الحادي عشر : ادارة الافراد

رقم الصفحة

الباب الثاني عشر : ادارة الخدمات المكتبية

الباب الثالث عشر : الادارة العامة

الباب الرابع عشر : ادارة الشركات العامة

الباب الخامس عشر : ادارة المستشفيات

الباب السادس عشر : ادارة الشرطة

الباب السابع عشر : تطور الفكر الاداري رقم الصفحة

الباب الثامن عشر : مراجعة وتقييم الادارة

* * *

الباب الاول

الاعمال ونظم الاعمال

هذا الباب بمثابة مدخل لمبادىء الادارة . فهو يعرض مفهوم الاعمال ونظم الاعمال المختلفة حرة كانت او مقيدة . كما يعرض الاشكال القانونية للاعمال ، مشروعات فردية كانت أو تضامن او توصية او مساهمة او جمعيـات تعاونية او شركات عامة . وهذا الباب يوضح ايضا الاشكال الاقتصادية للاعمال سواء كانت استخراجية او صناعية او تجاريـة او خدمات ، كما يوضح النشاطات المختلفة في المشروع .

في مفهوم « الاعمـال » :

يسعى الانسان — فى كل المجتمعات — الى اشباع حاجاته ورغباته المادية منها والروحانية. ويسمى النشاط الذي يبذله الافراد فى سبيل اشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية « الاعمال » . فالاعمال ترتيب اجتماعي يهدف الى ايجـاد السلع والخدمات للمجتمع . وهو بهذا مفهوم من المفاهيم الاجتماعية مثل العائلة والدين ، فهو يتعلق بمجموعة من الافراد فى سبيل تحقيـق الهدف المشتـرك .

نظم الاعمال

ليس هناك نظام واحد لاشباع حاجات ورغبات الافراد المادية ، وانما يختلف هذا النظام باختلاف ظروف المجتمعات . وعلى هذا يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من نظم الاعمال (تلك النظم التي تسعى الى انتاج وتوزيع السلع والخدمات من اجل اشباع حاجات الافراد ورغباتهم) [١] :

(١) نظام الاعمال الحرة .

(٢) نظام الاعمال الجماعية .

(٣) نظام الاعمال المقيدة .

قبل ان نتكلم عن هذه النظم يجدر بنا ان نشير الى انه كلما زاد عدد الحاجات والرغبات الانسانية التي تم اشباعها كان ذلك دليل على التقدم الاقتصادي والحضاري فى ذلك المجتمع . [٢]

(١) نظام الاعمال الحرة :

اذا كان المجتمع يؤمن بالحرية الفردية ، أي بحرية الفرد فى التملك والتعاقد واختيار العمل ، سمى نظام الاعمال « النظام الحر »[٣] . فكل فرد فى هذا النظام حر فى ثروته فى بيعها أو التصرف فيها ، فله حرية التعاقد فى الشراء أو البيع أو التأجير وغير ذلك ، كذلك له حرية اختيار العمل ونوعه . والحرية الفردية فى هذا النظام لا تعني أن الفرد يفعل ما يشاء ، وانما يجب الا تتعارض حريته مع الحريات الفردية الأخرى . وتعتبر الملكية الفردية فى هذا النظام أساسا لاشباع حاجة الفرد للاطمئنان المادي ، وهي قوة دافعة لمجهوداته ، فهو يسعى الى زيادتها عن طريق منافسة الآخرين بالحصول على

---

(١) يجب التفرقة هنا بين نظم الاعمال والنظم الاقتصادية ، فالاخيرة اوسع معنى من الاولى ، فهي تشمل ـ بالاضافة الى النشاط المتعلق بانتاج وتوزيع السلع والخدمات ـ الترتيبات المتعلقة بتوزيع الثروة او بتوزيع الدخل . . . الخ . وما الى ذلك . للتوسع في هذا الموضوع راجع مؤلفات « الاقتصاد » .

(2) Wheeler,: Business, An Introductory Analysis. P. 27.

(٣) يعرف هذا النظام في الاقتصاد بالنظام الراسمالي .

الارباح • وهو فى هذا قد يتعرض لمجازفة كبيرة فى ضياعها •

وعلى هذا يمكن القول أن نظام الاعمال الحرة يرتكز على الاركـان الأساسية الآتية :

(أ) الحرية الفردية فى تملك وسائل الانتاج ، وهذه بطبيعتها تخلق الحريات الأخرى الآتية :

(ب) الحرية الفردية فى التصرف فى الملكية بالبيع أو بالهبة (وبالتالي حرية الشراء) •

(ج) الحرية الفردية فى اختيار العمل وطبيعته ومدته • • •

(د) الحرية الفردية فى منافسة الآخرين •

(هـ) الحرية الفردية فى الحصول علـى العائد (الارباح) وهـي بمثابة اضافة للملكية الأصلية مقابل الجهود التي بذلت فى سبيلها •

ويرى الكثيرون ان نظام الاعمال الحرة غير موجود من الناحية العملية لوجود قيود يفرضها المجتمع أو قوانين تفرضها الحكومات [١] •

(٢) نظام الاعمال الجماعيـة :

اذا كان المجتمع يؤمن بالجماعة وبالحرية الجماعية فى التملك والتعاقد واختيار الأعمـال ، ولا يؤمن للفرد بهذه الحريات ، سمي نظام الأعمـال « النظام الجماعي »[٢] • وقد اخترنا لفظ « الجماعي » ليعني عدم وجود حرية للفرد فى التملك أو التعاقد أو اختيار العمل • فحرية التملك والتعاقد واختيار العمل مكفولة للجماعة على أساس أن مصلحة الجماعة تنعكس على مصلحة الفرد • وفى هذا يكون الباب مغلقا أمام الفرد من حيث التملك والتعاقـد بالشراء أو بالبيع أو بالتصرف أو باختيار العمل • كما يكون للجماعة حق

---

(١) للتوسع في المفاهيم المختلفة المتعلقة بمشروعات الاعمال في العالم الغربي ارجع الى :
Fucius & Terry : Introduction to Business .
Eells Walton : Conceptual Foundations of Business .

(٢) يعرف هذا النظام في الاقتصاد باسم النظام الاشتراكي .

الملكية وتسمى فى هذه الحالة بالملكية الجماعية • وعلى هذا يكون للجماعة حق التعاقد بالشراء ، أو بالبيع أو بالتصرف ، وحق تقرير الاعمال المزمع القيام بها ، ونوع السلع والخدمات الواجب تقديمها ، كما وأن الارباح العائدة تكون ملكا للجماعة ككل ، وتتحمل الجماعة المخاطر التي تتعرض لها• وبطبيعة الاحوال ليس هناك مجال للمنافسة فى هذا النظام • وغالبا ما تقوم الحكومة — بوصفها تمثل الجماعة — بتملك وسائل الانتاج ومباشرة الاعمال وبذلك تكون الحريات الفردية الخمس السابق الاشارة اليها غير موجودة ، وانما تتمتع الجماعة بهذه الحريات دون الفرد •

(٣) نظام الاعمال المقيدة :

اذا كان المجتمع يؤمن بالفرد والمجموع ، يؤمن بالحرية الفردية والحرية الجماعية فى التملك والتعاقد واختيار الاعمال ، سمي نظام الاعمال « النظام المقيد » • انه نظام وسط بين النظامين السابق بحثهما • في هذا النظام ، يكون للجماعة حرية التملك ، كما يسمح بالملكية الفردية فى حدود قوانين تمنعها من ان تكون اداة للاستغلال — أي بشكل لا يتعارض مع الملكية الجماعية • في هذا النظام يسمح للفرد فى التعاقد بالبيع او بالشراء بشكل لا يتعارض مع حرية الجماعة فى التعاقد ، كما يكون الفرد حرا في اختيار نوع العمل بشرط الا يتعارض مع مصلحة الجماعة • والنتيجة الطبيعية لذلك ان يكون للفرد الحرية في الحصول على الارباح — لا كنتيجة استغلاله او احتكاره — وانما كمكافأة له على ابتكاراته ومجهوداته وانتاجه وكفاءته • ويحدد المجتمع (ممثلا في الحكومة) المقصود بالاستغلال او بالاحتكار ليكون ذلك معيارا للفصل بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة • وفي نظام الاعمال المقيدة . يكون للفرد الحرية في منافسة الاخرين بشكل لا يتعارض مع مصلحة الجماعة•

من هذا يتضح ان النظام المقيد نظام مبني على أسس نسبية يختلف

من دولة الى دولة ، حسب درجة الحرية الفردية الممنوحة في التملك والتعاقد واختيار الاعمال والمنافسة وكسب الارباح • فما نظام الاعمال المقيده في الواقع الا جمع بين الفردية والجماعية ، حيث تكون القيم الفلسفية السائدة في المجتمع مرتكزة حول الفرد والجماعة ، حول المنافسة والتعاون ، حول الارباح للفرد والرفاهية للجماعة • والعبرة في هذا النظام بنسبة الحرية الممنوحة للفرد •

الاشكال القانونية للاعمال

يعتبر اختيار الشكل القانوني للاعمال من اهم القرارات التي تتخذ في ميادين الاعمال • فالشكل القانوني يحدد المسؤولية القانونية في المعاملات ، سواء كانت بين المساهمين أو الشركاء ، بين المديرين والعمال ، او بين المشروع والجمهور • وينظم القانون التجاري في معظم الدول الاعمال التجارية ، من حيث الاشكال القانونية للشركات والقواعد التي تحكم المعاملات التجارية • ويمكن القول بان هنالك سبعة اشكال قانونية :

(١) المشروع الفردي
(٢) شركات التضامن
(٣) شركة التوصية البسيطة
(٤) شركة التوصية بالاسهم
(٥) الشركة المساهمة
(٦) الجمعيات التعاونية
(٧) الشركات العامة او المشاريع العامة المملوكة للدولة •

وسنعالج هذه الاشكال القانونية المختلفة باختصار •

(١) المشروع الفردي :

يعتبر المشروع الفردي ابسط الاشكال القانونية • ويمكن تعريفه بانه هو ذلك المشروع الذي يمتلكه فرد واحد (ومن هنا اشتقت التسمية) ، يقوم

صاحبه بادارته متحملا جميع ما يتعرض له من مخاطر وله تعـود الاربـاح . ويعتمد نجاح المشروع في قدرة صاحبه على ادارته . هذا ، وغالبا ما يكون المشروع صغير الحجم ورأس المال قليل .

ومن حسنات المشروع الفردي :

(١) وجود الحافز الشخصى الذي يظهر بصورة واضحة في طريقة العمل من حيث عدد الساعات التي يعملها صاحب المشروع ، ومن حيث نوع الخدمة التي يؤديها للزبائن ، وطريقة معاملته لهم .

(٢) الحرية الواسعة التي يتمتع بها صاحب المشروع في اتخاذ القرارات ، فهو ليس بحاجة للرجوع الى سلطة عليا كما هو الحال في الشركات .

(٣) اعتماد المشروع الفردي على عامل الثقـة التي يتمتع بها صـاحب المشروع .

ومن سيئات المشروع الفردي :

(١) صغر حجمه الامر الذي يجعل من الصعب الاستعانة بالاخصائيـين من فنيين واداريين .

(٢) ضعف الامكانيات المادية الامر الذي يحول دون الاستفادة مـن تسهيلات الائتمان التي تمنحها البنوك والمؤسسات وكذلك الخصم الذي يمنح عند الشراء بكميات كبيرة .

(٣) تعرضه للازمات بسرعة ملحوظة .

(٤) انتهاء المشروع بوفاة صاحبه كما قد تشل حركته بمجرد مرضه .

وقد اسهمت شركات التضامن في التخلص من بعض هذه العيوب .

(٢) شركـة التضامـن :

يمكن تعريف شركة التضامن بانها شركة بين اثنين او اكثر ، يتفقان على الاتجار معا بعنوان معين ، حيث يلتزم جميع الشركاء باموالهم الخاصة (خلاف

ما دفعوه في الشركة) ، فاذا عجزت الشركة عن تسديد الديون تم استيفـاء الدين من الاموال الشخصية للشركـاء وهم فى ذلك متضامنين (ومـن هنا اشتقت التسمية) .

ومن حسنات شركة التضامن :

(١) مسؤولية الاعضاء تضامنية فدائنو الشركة يمكنهم استيفاء اموالهم على الشركة من الاموال الخاصة للشركاء وهم لذلك يتعاملون مـع الشركة وهم مطمئنون .

(٢) تعدد الشركاء يساعد على تضافر الجهود التي يعجز عنها شخص واحـــد .

(٣) يعتبر هذا النوع من المشاريع اكثر دواما من المشروع الفردي (في حالة ما اذا ورد نص فى عقد الشركة يجيز استمرارها في حالة وفـاة أحد الشركاء) .

(٤) امكان الاستفادة من المهارات الفنية او الادارية التي يتمتع بهـا الشركاء او بعضهم .

ومن سيئات شركة التضامن :

(١) تصرف احد الشركاء ملزم للاخرين ، فاذا قام احدهم بمجازفـــة ما تحمل باقي الشركاء المسؤولية .

(٢) صعوبة انسحاب الشركاء الا اذا وافق الاخرون .

(٣) عجز شركات التضامن عن القيام بالاعمال التي تتطلب اموالا هائلة .

وقد عملت شركات التوصية على التخلص من بعض هذه العيوب .

(٢) شركة التوصيـة البسيطـة :

هي الشركة التي تعقد بين شريك واحد او اكثـر يكونوا مسؤولـين متضامنين . وشريك واحد او اكثر يكونوا اصحاب اموال فيها وخارجـين

عن الادارة ، يسمون « موصين »[1] . وينطبق على الشريك المتضامن جميع ما ذكر في شركة التضامن : فالشركاء المتضامنون مسؤولون عن الادارة وحدهم ، وتعتبر جميع اموالهم الخاصة ضامنة لديون الشركة وتعهداتها . اما الشريك الموصى فانه يلتزم بتقديم حصة في رأس المال ، ومسؤوليته نسبية لمقدار هذه الحصة ، فلا تعتبر امواله الخاصة والحالة هذه ضامنة لديون الشركة او تعهداتها ، كما لا يظهر اسمه في عنوان الشركة .

ومن حسنات شركات التوصية البسيطة :

(١) امكان قيامها باعمال على نطاق واسع نسبيا لكبر رأس المال .

(٢) امكان الكثيرين من موظفي الحكومة الذين لديهم اموال ــ والذين تمنعهم وظائفهم من الاشتغال بالتجارة ــ من استثمار اموالهم في المشروعات المختلفة .

(٣) امكان الكثيرين من الذين لديهم الاموال من استثمارها دون التعرض للمخاطر او المجازفة بكل ما يملكونه ، فمسؤولية الشريك الموصى محدودة ــ كما قلنا ــ فى حصته فى رأس مال الشركة .

ومن عيوب شركات التوصية البسيطة :

(١) المخاطرة التي قد يتعرض لها الشركاء الموصين فى حالة تلاعب الشركاء المتضامنين . فغالبا ما لا يفقه الشركاء الموصين فى شؤون الميزانية والارباح والخسائر ، الامر الذي يجعل رقابتهم على سير العمل فى الشركة غير ذات مفعول .

(٢)عجزها عن القيام بالمشروعات التي تتطلب اموالا ضخمة .

(٣) غالبا ما تنص القوانين على ان تنتهي الشركة بموت احد الاعضاء .

وقد تلافت شركة التوصية بالاسهم بعضا من هذه العيوب .

---

(١) موصين جمع « موصى » .

(٤) شركة التوصية بالاسهم :

الفرق بين شركة التوصية بالاسهم ، وشركة التوصية البسيطة ، هو ان رأس المال فى الاولى مقسم الى اسهم يجوز تداولها .. ومن مزايا هذا النوع من الشركات :

(١) اسهم المساهمين الموصين فى رأس المال قابلة للتداول ، كما هي الحال فى الشركات المساهمة (كما سيأتي) مما يشجع المستثمرين على استثمار اموالهم .

(٢) انها اكثر استقرارا من شركات التضامن او شركات التوصية البسيطة لان موت احد الشركاء الموصين لا يترتب عليه أي أثر فيما يتعلق بكيان الشركة .

(٣) الاجراءات الشكلية فى انشاء هذا النوع من الشركات ، غالبا ما تكون اقل تعقيدا منها فى حالة الشركات المساهمة .

ومن عيوب هذه الشركات :

(١) انها تنتهي بموت الشريك المدير الا اذا نص فى عقد انشائها على غير ذلك .

(٢) انها تعجز عن القيام بالاعمال الضخمة التي تتطلب اموالا هائلة لتنفيذها .

وقد تلافت الشركة المساهمة بعض عيوب شركة التوصية بالاسهم .

(٥) الشركة المساهمة :

الشركة المساهمة هي الشركة التي يقسم رأس مالها الى اسهم متساوية وتتحدد مسئولية كل مساهم بما يملكه من اسهم فقط دون امواله الخاصة . ويتم تداول الاسهم — بعد دفع قيمتها بالكامل — دون الحاجة الى موافقة او رضى المساهمين الاخرين فى الشركة .

ومن مزايا الشركات المساهمة :

(١) انها اكثر الشركات استقرارا ودواما فموت احد الشركاء المساهمين لا يؤثر فى كيان الشركة من حيث انحلالها كما يمكن تداول الاسهم بسهولـة .

(٢) تستطيع هذه الشركات القيام بالمشروعات الكبيرة التي تتطلب اموالا ضخمة والتي لا يمكن للمشروعات الاخرى القيام بها مثل مشروع للحديد والصلب مثلا .

(٣) تستطيع بسبب امكانياتها المادية الاستفادة من :

(أ) تسهيلات الائتمان .

(ب) خصم الكمية .

(ج) الاستعانة بالاخصائيين (فنيين واداريين) ذوي المرتبات التي غالبا ما تكون كبيرة .

(٤) يمكن للممنوعين من الاشتغال بالتجارة (مثل الموظفين الحكوميين) ان يستثمروا اموالهم سواء بشراء اسهم او سندات [١].

اما عيوب الشركات المساهمة :

(١) احتمال تلاعب المؤسسين فى بداية الشركة وما يترتب عليه من تبديد اموال المساهمين (مثلما حدث فى اعقاب الحرب العالمية الثانية) .

(٢) احتمال انهيار المركز المالي اذا لـــم يحسن مجلس الادارة ادارة المشروع .

(٣) تأسيس الشركات المساهمة غالبا ما يكون مصحوبا بكثير مـــــن الاجراءات التي ينص عليها القانون التجاري فى الدولة .

(٦) الجمعيـات التعاونيـة :

الجمعية التعاونية جمعية اختيارية مكونة من عدد من الافراد ، تهـدف

---

(١)الفرق بين السهم والسند هو ان السهم جزء من راس المال . اما السند فهو جزء من قرض يعرض بطريق الاكتتاب ويثبت في صك قابل للتداول ويتعهد فيه المقترض بدفع فائدة سنوية ثابتة لا تتأثر بمستوى ارباح المشروع .

الى تقديم سلع وخدمات للاعضاء — وللغير — عن طريق التعاون والعمل المتبادلين حيث أن الدافع الأساسي هو تقديم السلع والخدمات للاعضاء باقل تكلفة وجهد وليس بغرض الربح. وقد مر الفكر التعاوني بعدة مراحل وتغيرت صوره واشكاله ، الا ان مبادىء روتشديل ما زالت اساسية فى النظام التعاوني ويمكن تلخيص هذه المبادىء فيما يلي :

(١) باب العضوية مفتوح امام الجميع ، فليست العضوية مقصورة على افراد معينين بالذات وبصرف النظر عن دياناتهم ومعتقداتهم السياسية.

(٢) تتم ادارة الجمعية بطريقة ديموقراطية ، بمعنى ان العضو ليس له الا صوت واحد مهما كان عدد الاسهم التي يملكها ، وبذلك يشترك كل الاعضاء بالتساوي فى تأثيرهم على تصرفات الجمعية [١] .

(٣) ترجع عائدات المعاملات (الارباح) الى الاعضاء على اساس نسبة مشترياتِ كل منهم من الجمعية ، وليس بنسبة رأس المال الذي دفعوه (كما هو الحال فى الشركة المساهمة مثلا) .

(٤) ليس للجمعية علاقة بالتكتلات السياسية والدينية فهي تتبع سياسة عدم الانحياز السياسي والديني .

(٧) الشركات العامة والمؤسسات العامة :

يظهر هذا النوع بصفة اساسية فى نظم الاعمال المقيدة ، حيث تساهم الدولة فى تملك وسائل الانتاج مع الافراد . وتسمى الشركات التي تساهم فيها الدولة برأس مال كبير بالشركات العامة خلافا للشركات الخاصة بالافراد. ولفظ « العامة » هنا يفيد انها تتعلق بمصلحة عامة او تتعلق بالمجتمع ككل . وكما تساهم الدولة فى رأس مال الشركة العامة فانها تساهم ايضا فى ادارتها . وغالبا ما يتم تعيين طبقة المديرين بمعرفة الدولة ، كما انه فى الغالب ما تخضع

---

(١) لاحظ ان المساهم في الشركة المساهمة له اصوات بقدر عدد الاسهم التي يملكها . فكلما زاد عدد الاسهم زاد تأثير صاحبها على تصرفات الشركة (وذلك اثناء انعقاد الجمعية العمومية للمساهمين واخذ الاصوات في موضوع ما) .

الشركة العامة لقوانين عامة او قوانين خاصة بها تبعا لظروف كل حالة . والشركات العامة تكون كذلك خاضعة لرقابة الدولة عن طريق جعل الاشراف عليها من قبل احدى الوزارات (او الهيئات المركزية الاخرى) . واذا كثرت الشركات العامة فى الدولة فانه من الضروري انشاء « مؤسسات عامة » تشرف على عدد من الشركات . فاذا كانت هذه المؤسسات تشرف على شركات تقوم باعمال متجانسة او مكملة لبعضها اطلق عليها « المؤسسات النوعية » .[١]

ومن مزايا الشركات العامة :

(١) توجيه موارد الدولة طبقا لما تقتضيه المصلحة العامة او مصلحة الجماعة .

(٢) الامكانيات المالية والادارية والفنية الهائلة — التي غالبا ما تتمتع بها هذه الشركات — تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها .

(٣) تمتعها باستقلال نسبي يجعلها حرة فى اعمالها بالمقارنة مع المصالح الحكومية .

ومن عيوب الشركات العامة :

(١) احتمال سيطرة الروتين الحكومي والتعقيدات المكتبية اذا لم يحقق لها الاستقلال النسبي وبالتالي احتمال الفشل .

(٢) اذا حدثت اية اخطاء فى الادارة فان نتائجها غالبا ما تكون خطيرة نظرا لكبر حجمها وضخامة الموارد المسيطرة عليها .

العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع :

لا شك ان القيم الفلسفية السائدة فى المجتمع تؤثر فى اختيار الشكل القانوني للمشاريع . فلا يمكن تصور وجود مشروعات فردية او شركات

---

(١) للتوسع راجع قانون المؤسسات العامة رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ . لاحظ اننا نشير هنا بصفة خاصة الى هذا النوع من الشركات والمؤسسات الموجودة في الجمهورية العربية المتحدة بعد تطبيق قوانين يوليو الاشتراكية ١٩٦١ .

تضامن او توصية او مساهمة فى نظم الاعمال الجماعية ، كما لا يمكن تصور وجود شركات عامة ومؤسسات عامة فى نظم الاعمال الحرة . على انه يمكننا تصور وجود اى من هذه الاشكال القانونية فى نظم الاعمال المقيدة حسب درجة الحرية الممنوحة للافراد كما سبق ان بينا .

وفيما يلي العوامل الاخرى التي تؤثر فى اختيار الشكل القانوني للمشاريع :

(١) حجم المشروع وطبيعة الاعمال التي سيقوم بها ، فليس من المنطق انشاء مشروع فردي لاستخراج وانتاج وتوزيع الحديد والصلب نظرا لانه يتطلب امكانيات مادية هائلة وقدرات ادارية وفنية مختلفة .

(٢) درجة الخطورة التي يتعرض لها المشروع ، فكلما زادت الخطورة كان من المفضل توزيعها على عدد اكبر من المساهمين ، وبذلك تكون الشركة المساهمة هي الشكل القانوني المفضل فى هذه الحالة وهكذا .

الاشكال الاقتصادية للاعمال

يمكن تقسيم هيكل الاعمال من الناحية الاقتصادية الى اربع مجموعات رئيسية :

(١) مشروعات استخراجية .
(٢) مشروعات صناعية .
(٣) مشروعات تجارية .
(٤) مشروعات خدمات .

قبل ان نبين هذه الانواع المختلفة ، يجدر بنا تعريف المقصود بالمشروع. فالمشروع اصطلاح يقصد به « الوحدة الانتاجية القائمة على ايجاد سلعة او خدمة ما تستهدف اشباع بعض حاجات الانسان ورغباته » . فالمشروع اذا هو منشأة ناشطة فى دنيا الاعمال .

(١) المشروعات الاستخراجية :

المشروعات الاستخراجية هي المشروعات التي تقوم باستخراج المـواد الخام من باطن الارض ، سواء كانت لازمة للاستهلاك المباشر او للصناعـة . وعلى هذا تعتبر من المشروعات الاستخراجية : مشروعات التعدين ومشروعات مصايد الاسماك .. كما ان المشروعات الزراعية على اختلاف انواعها تعتبر من المشروعات الاستخراجية .

(٢) المشروعات الصناعية :

المشروعات الصناعية هي تلك التي تقوم بتحويل المواد الى منتجـات مصنوعة (او نصف مصنوعة) . وقد تكون هذه المواد خـام اي لم يسبق ادخال اى تغيير فى شكلها . وقد تكون مواد سبق تصنيعها . فالعبرة هنا هو بتحويل شكل المادة . ومن امثلة هذه المشروعات : مشروعات الحديد والصلب مشروعات الغزل والنسيج ، مشروعات الملابس . مشروعات الاغذية المحفوظة ، مشروعات الادوات الكهربائية المنزلية ، المخابز والمطاحن . . الخ .

(٣) المشروعات التجاريـة :

هي المشروعات التي تقوم بالشراء بقصد البيع ، فهي تقوم اساسا باعمال تجارية . وهي لهذا تختلف اختلافا اساسيا عن المشروعات الصناعية ، اذ انها لا تقوم بادخال تغيير اساسى على المادة المشتراة . وانما يتم الشراء بقصـــد البيع . ومن امثلة هذه المشروعات متاجر الجملة ، ومتاجر التجزئة . والفرق الاساسى بين متاجر الجملة ومتاجر التجزئة . ان الاولى همزة وصل بـــين المنتج ومتاجر التجزئة ومعظم مبيعاتها بالجملة . اما الاخيرة فتتعامـل بصفة اساسية مع المستهلك الاخير ومعظم مبيعاتها بالتجزئة . ومن امثلة متاجـر التجزئة : متاجر البقالة . ومتاجر الاقسام . ومتاجر الاحذية . ومتاجر الاقمشة والجزارة ... الخ ومن امثلة المشروعات التجارية ايضا مشروعات الاستيراد والتصدير .

(٤) مشروعات الخدمـــات :

هي المشروعات التي تسدي خدمة لاشباع بعض الحاجات والرغبـــات الانسانيـــة • وهذه المشروعات تختلف عـــن المشروعات التجاريـــة ــ حسب تقسيمنا ــ فى ان اساس التعامل خدمـــة ، وليس سلعـــة والفرق بـــين السلعة والخدمة ان الاولى شيء مادي ملموس • ومن امثلة مشروعات الخدمات :

البنوك ، شركات التأمين ، وكالات الاعلان ، السياحة ، المطابع ، السينماء الجامعات ، المستشفيات ، مشروعات النقل والتخزين ••• الخ • هذا وتسمى هذه المشروعات بمشروعات الخدمات التجارية لتمييزها عن الخدمات العامة والحكومية (مثل الدفاع والبوليس ••• الخ) •

النشاطات المختلفة في المشروع

يمكن تقسيم النشاطات المختلفة فى اى مشروع الى ثلاث مجموعـــات رئيسية :

(١) نشاطات فنية متعلقة تعلقا مباشرا بطبيعة المشروع • ففـــي مشروع صناعي مثلا نجد ان النشاطات الفنية هي الانتـــاج • وفى مشروع زراعي نجد ان النشاطات الفنية هي الزراعة او الانتاج الزراعي • وفى مشروع تجاري نجد ان النشاطات الفنية هي الشراء والبيع • وفى بنك نجد ان النشاطات الفنية هي النشاطات المصرفيـــة • وفى الجامعة نجد ان النشاط الفني هو التدريس • وفى المستشفى نجد ان النشاط الفني هو العمليات والتمريض •

(٢) نشاطات مالية وهي المتعلقة بالحصول على الاموال (التمويـــل) ومراقبة استخدام الاموال •

(٣) شئون الافراد وهي المتعلقة بالمستخدمين (الموظفين والعمال) الذين يقومون بتنفيذ الاعمال •

وسنعالج فيما يلي نشاطات الاعمال فى مشروع صناعي على سبيل المثال •

النشاطات المختلفة في المشروع الصناعي :

(١) النشاطات الانتاجيـــة :

تعتبر النشاطات الانتاجية من أهم النشاطات فى المشروع الصناعي ، فهي تتعلق بالناحية الفنية المجردة • ومن امثلة النشاطات الانتاجيـــة فى مشروع صناعي : النشاطات الفنية المتعلقة بالتصميم الهندسى للسلعة المطلوب انتاجها ، توليد القوى المحركة وتوزيعها ، تجهيز الالات وصيانتها وتشغيلها وتصليحها ، مناولة المواد الخام داخل المصنع ، عمليات الصهر والتجميع ••• الخ •

(٢) النشاطـات التسويقيـة :

النشاطات التسويقية مفهوم شامل يعبر عن جميع النشاطات التي تبـذل فى سبيل توجيه السلع من المنتج الى المستهلك ، فهي بهذا تشمل نشاطـــات النقل والتخزين والاعلان والدعاية والبيع • هذا وتعتبر النشاطات التسويقية من اهم النشاطات فى المشروع طالما انه لا يحدث شيء دون بيع • وبكلمـــة موجزة فالتسويق هو المحور الهام فى المشروع الصناعي •

(٣) النشاطـات الماليـة :

وتعتبر النشاطات المالية من النشاطات الحيوية فى أي مشروع كان ، فلا يمكن اتمام الاعمال دون الحصول على الاموال او ما يسمى بالتمويـل • والتمويل ضروري لشراء المواد ، العدد والالات ، دفع اجور العمال • • الخ • والتمويل ضروري لكل المشروعات سواء كان المشروع زراعيا ، او صناعيا ، او تجاريا او خدمات • فلا يمكن تصور اتمام الاعمال — فى العصر الحديث — دون اعداد الاموال اللازمة لذلك •

والنشاطات المالية لا تشمل الحصول على الاموال (التمويل) فقـط وانما تتعداها الى مراقبة استخدام هذه الاموال • فنشاطات المحاسبة ما هي الا امتداد للنشاطات المالية وهي تهدف بذلك الى ايضاح موقف المشروع المالي فى أي لحظة • وتشمل النشاطات المالية ايضا النشاطات التي تتعلق بحماية رأس المال مثل التأمين • وعلى هذا يمكن القول بان النشاطات المالية بمفهومهـــا الواسع تشمل نشاطات التمويل والمحاسبة والضمان والوقاية لرأس المال •

وبالرغم من ان النشاطات المالية من النشاطات الحيوية لكل مشروع ، الا انها ليست مهمة فى ذاتها وانما اهميتها مستمدة من ارتباطها بنشاطات الانتاج والتسويق .

(٤) شئـون الافراد :

لا يمكن اتمام العمل فى أي مشروع كان ، دون وجود الافراد ، موظفين كانوا ام عمال [1] . فمن الضروري حصر الوظائف اللازمة وتحليلها لمعرفة متطلباتها ، ومن الضروري تعيين الموظفين وتحديد تعويضاتهم المادية وغير المادية ، وتدريبهم وترقيتهم ، ووضع نظام لسير العمل وانتهاء الخدمة .. الخ ولا يمكن تصور وجود مشروع ناشط دون وجود شئون الافراد وان اختلفت التسمية ، فاحيانا يطلق عليها شئون المستخدمين ، واحيانا اخرى يطلق عليها شئون العاملين .

ارتبـاط الادارة بجميـع نشاطـات المشروع

ترتبط الادارة بجميع نشاطات المشروع ارتباطا طبيعيا . وهذا الارتباط الطبيعي ناشيء من ان الادارة ليست نشاطا آخرا منفصلا عن نشاطات المشروع ، وانما هو نشاط متداخل فى جميع نشاطات المشروع كما يظهر من الشكل التالي . فالادارة ليست وظيفة الرئيس الاداري الاعلى فى المشروع وانما الادارة مجموع نشاط الاداريين على اختلاف انواعهم . فهناك الادارة العليا وهي تتعلق بالاعمال ككل ، وهناك ادارة الانتاج (فى المشروع الصناعـي) وادارة التسويق والادارة المالية وادارة الافراد . وهكذا بالنسبة لاى مشروع اخـر .

---

(١) يقال للفرد الذي يقوم بعمل ذهني او كتابي موظف اما العامل فهو الذي يقوم بعمل يدوي .

	الادارة العليا														
	ادارة الانتاج		ادارة التسويق						ادارة التمويل			ادارة الافراد			
	العمليات الانتاجية	.....	الابحاث	الاعلان	النقل و التخزين	البيع			الحسابات	الميزانيات		التعيين	التدريب		
التخطيط	★		★	★	★	★			★	★		★	★		
التنظيم	★		★	★	★	★			★	★		★	★		
التوجيه	★		★	★	★	★			★	★		★	★		
الرقابة	★		★	★	★	★			★	★		★	★		

شكل يبين ارتباط الادارة وتغلغلها فى النشاطات الاخرى من ميادين الاعمـال

اسئلـــة

١ — ما المقصود بقولنا ان الاعمال مفهوم من المفاهيم الاجتماعية ؟
٢ — ما العلاقة بين الاعمال — كمفهوم اجتماعي — وبين الحضـــارة الانسانية ؟
٣ — ما المقصود بنظام الاعمال ؟ وما الفرق بينه وبين النظام الاقتصادي؟
٤ — ما هي الصفات الاساسية التي يرتكز عليها نظام الاعمال الحرة ؟ اضرب مثلا لبعض المجتمعات التي تأخذ بهذا النظام .
٥ — ما هي الصفات الاساسية التي يرتكز عليها نظام الاعمال الجماعية؟ اضرب مثلا لبعض المجتمعات التي تأخذ بهذا النظام .
٦ — ما هي الصفات الاساسية التي يرتكز عليها نظام الاعمال المقيدة ؟ اضرب مثلا لبعض المجتمعات التي تأخذ بهذا النظام .
٧ — ما هي الاشكال القانونية للاعمال ؟ وما اهمية التفرقة ؟
٨ — ما المقصود بكل من : المشروع الفردي ، شركة التضامن ، شركة التوصية ، شركة المساهمة ؟
٩ — ما هي مزايا وعيوب كل شكل من الاشكال القانونية للاعمال ؟
١٠ — ما الفرق بين شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالاسهم ؟
١١ — ما الفرق بين الجمعيات التعاونية والجمعيات الخيرية ؟
١٢ — ما هي مبادىء روتشديل ؟ وما هي اهمية دراستها ؟
١٣ — ما المقصود بقولنا « ان ادارة الجمعية التعاونية تتشكل بطريقة ديموقراطية » ؟
١٤ — ما المقصود بالشركات العامة ؟ وما الفرق بينها وبين المؤسسات العامة؟ ما مزايا وعيوب الشركات العامة ؟
١٥ — هل يمكن ان توجد الشركات العامة فى كل نظم الاعمال ؟ اشرح بالتفصيل .
١٦ — الى أي مدى ترتبط الاشكال القانونية للاعمـــال بنظام الاعمال السائد ؟

١٧ ــ ما هي العوامل التي تؤثر فى اختيار الشكل القانوني للمشاريع ؟
١٨ ــ ما هي الاشكال الاقتصادية للاعمال ؟
١٩ ــ ما المقصود بكلمة مشروع ؟
٢٠ ــ هل تعتبر مصايد الاسماك من المشروعات الاستخراجية ؟ لماذا ؟
٢١ ــ ما الفرق بين المشروعات التجارية ومشروعات الخدمات ؟
٢٢ ــ هل يعتبر متجر الاحذية من ضمن متاجر التجزئة ؟ متى يمكن اعتباره من متاجر الجملة ؟
٢٣ ــ هل تتغير الاشكال الاقتصادية للاعمال بتغيير « نظام الاعمال » السائد فى المجتمع ؟
٢٤ ــ اذكر النشاطات الرئيسية فى المشروعات الاتية : متجر جملة ، متجر تجزئة ، بنك ، شركة طيران . شركة نقل بضائع ، مستشفى ، جامعة ، سينما .
٢٥ ــ ما المقصود بقولنا ان الادارة ترتبط ارتباطا طبيعيا بجميع نشاطات المشروع ؟

الباب الثاني

القوانين الاساسية في الادارة

الغرض من هذا الباب عرض القوانين الاساسيــة في الادارة التي قام المؤلف بصياغتها استنادا الى افكار علماء الادارة . وكما سنرى فان هذه القوانين مبادىء شديـدة العموم ومطلقة وجامدة وتخضع لها جميع مبادىء الادارة موضوع الابواب القادمة .

يمكننا صياغة القوانين الاساسية للادارة فى الصورة الاتية :

القانون الاول : الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ، فلا بد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجهد الجماعي .

القانون الثاني : تحقق الادارة الاستخدام الامثل للطاقات المادية والبشرية ، فهي مسئولية اقتصادية .

القانون الثالث : تهدف الادارة الى الاشباع الامثل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المشروع وخارجه ، وهي بهذا مسئولية اجتماعية .

وسنشرح هذه القوانين على التوالي :

القانون الاول : الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ، فلا بد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجهد الجماعي .

ان وجود كميــة من المواد الخام ، ومجموعــة غير مرتبة من العــدد والآلات وكميـــة من الأموال ، وعدد من الموظفين والعمــال ، لا يكفــي لتكوين مشروع ناشط فى دنيا الاعمال . فلا بد من « انسان » يقرر الاهداف المطلوب الوصول اليها من استخدام هذه العناصر او بعضها . اجل ، لا بد من انسان يقرر ما هي السلعة او الخدمة التي يمكن للمشروع اسداؤها ، ما هي كمية هذه السلعة ، وما هي مواصفاتها ، وما هي درجة الجودة المطلوبة فيها ، ولمن ستباع . لا بد من انسان يقرر الاموال المطلوب الحصول عليها والاموال المطلوب دفعها ، والوقت الذي يجب ان يتم فيه العمل ، لا بد من انسان يقرر من الذين سيقومون بمختلف اجزاء العمل . لا بد من انسان يشرف عليهم . ويوجههم، ويرفع من روحهم المعنوية للحصول على التعاون الاختياري الكامل. لا بد من انسان يقرر ما اذا كانت الاعمال التي تمت مطابقة لما أريد اتمامها . وبدون هذا « الانسان » تبقى المواد الخام كما هي كما تبقى الموارد الطبيعية والبشرية الاخرى دون استخدام ولا يمكن القول بوجود عمــل او اعمال . وبالنتيجة فليس هناك اشباع حاجات او رغبات انسانية .

فالادارة تصاحب كل جهد جماعي، فى مشاريع الاعمال، سواء كانت هذه المشاريع استخراجية (كصيد وتعدين وزراعة) او صناعية (كتحويل المواد الخام او البناء) او مشروعات تجارية (متاجر الجملة او متاجر التجزئة — بيوت استيراد او التصدير) او مشروعات الخدمات التجارية (مثل النقل والتخزين او الفنادق او المسارح او البنوك) وسواء كان المشروع فرديا ملكا لفرد واحد، او شركة تضامن ، او شركة توصية ، او شركة مساهمة .

والادارة لا تقتصر علــى مشاريــع الاعمــال وحسب . بــل انهــا تلازم كل جهد جماعــي فى المشاريــع الدينية والخيريــة . . . ايضا ، فى

(1) Newman and Logan, Business Policies, P. 1.

المستشفيات او المستوصفات ... الخ . كما ان الادارة تصاحب الجهد الجماعي فى الحكومة بغرض مصلحة عامة ، او منفعة عامة ، وتسمى حينئذ الادارة العامة Public Administration وتسمى الادارة العامة نظرا لان الجهد الجماعي يتعلق بمنفعة عامة .

وتأخذ الادارة تسمية الاعمال المطلوب ادارتها فيقال : ادارة المشروع الصناعي ، ادارة المشروع التجاري ، ادارة مشروعات الخدمات ، ادارة الانتاج، ادارة التسويق ، ادارة الافراد ، الادارة المالية ، ادارة الشركات العامة ، ادارة المستشفيات ، ادارة الجامعات ، ادارة البوليس . . وهكذا [1]

وتختلف الادارة تمام الاختلاف عن النشاطات الفنية الاخرى المتخصصة مثل نشاط تحويل المادة الخام الى شيء مصنوع او نصف مصنوع ، ونشاط المحاسب فى تصوير المركز المالي للمشروع ، ونشاط المهندس فى كيفية تشغيل الالة او القوى المحركة ، ونشاط البائع فى اتمام صفقة بيع ، ونشاط سائق السيارة فى نقل السلعة من مكان الى مكان ، ونشاط رجل المخازن فى تخزين البضاعة . فالنشاط المطلوب هنا يتعلق باتمام الاعمال بواسطة الاخرين . فكل عملية اتمام للاعمال عن طريق الاخرين تسمى ادارة ، وكل من يقوم بهذا النشاط فهو مدير او اداري [2] . وتجدر الاشارة الى ان المدير او الاداري لا يقوم باتمام العمل او انجازه بنفسه ، وانما يقوم باتخاذ القرارات بغية انجاز العمل سواء كانت هذه القرارات متعلقة :

(١) بتحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها ، من استخدام العناصر ، او بعضها ، او متعلقة بالسلعة ، او الخدمة ، التي يمكن للمشروع تقديمها ، او كمية السلعة واوصافها ودرجة جودتها او لمن ستباع لهم السلعة او الخدمة ، او الاموال المطلوب الحصول عليها والاموال

---

(١) سنعود الى هذه الموضوعات بالتفصيل في ابواب قادمة حيث سنخصص لكل موضوع باب مستقل . انظر الفهرست .

(٢) وتسمى الهيئة التي تقوم بهذا النشاط الهيئة الادارية او « الادارة » . فلفظ « الادارة » يعبر عن نشاط ، كما يعبر عن الهيئة التي تقوم بهذا النشاط والعبرة بمفهوم اللفظ في سياق الحديث .

التي ستدفع ، او الوقت الذي يمكن ان يتم فيه العمل .
(٢) او متعلقة بتحديد من يقوم باجزاء العمل المختلفة .
(٣) او متعلقة بالاشراف على الآخرين وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية.
(٤) او متعلقة بقبول النتائج التي تم الوصول اليها للتأكد من ان ما تم هو مطابق لما اريد اتمامه .

من هذا يتضح ان عناصر الادارة اربعة هي على التوالي :

التخطيـط ــ التنظيـم ــ التوجيـه ــ الرقابـة .

اما عملية اتخاذ القرارات فهي عملية مستمرة فى العناصر الاربعة المذكورة .

القانون الثاني : تحقق الادارة الاستخدام الامثل للطاقات المادية والبشرية، فهي مسئولية اقتصادية .

ان المبرر من وجود الادارة هو الاستخدام الامثل للطاقات المادية والبشرية من مواد خام ، والات ، واموال ، وعمال وموظفين ، للحصول على مجموعة من الأهداف ، التي لاتخرج عن كونها اشباع الحاجات والرغبات الانسانية ، بتقديم سلع وخدمات . فلا يكفي وجود انسان يتخذ القرارات التي يراها طبقا لهواه ، وانما هناك قانون يحكم نشاطه ، وهو الاستخدام الامثل للعناصر التي يستعين بها فى سبيل الحصول على الاهداف . ويتفرع عن هذا القانون فى الواقع ، قاعدتان أساسيتان وهما قاعدة الكفاية Efficiency وقاعدة الفاعلية. Effectiveness

فقاعدة الكفاية تتعلق بالاقتصاد فى المدخلات [١] (العناصر المستخدمة) فهي قاعدة اقتصادية بطبيعتها ، وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا قيل بزيادة الكفاية . أما الاستخدام الامثل فهو مفهوم نظري يعبر عن النهاية القصوى التي يمكن الوصول اليها . وعلى هذا فالمدير الذي لا يحقق الاستخدام الأمثل للمدخلات ، يعتبر كأنه قد خرج عن قانون اساسي من قوانين الادارة . ويتحدد معيار الاستخدام الأمثل طبقا للمعرفة الانسانية السائدة فى العصر الذي يعيش فيه المدير .

(1) Inputs

وكل المدخلات ــ ما عدا القوى البشرية العاملة ــ من السهل استخدامها استخداما حسنا لأنها تخضع للقوانين الرياضية . فمن السهل استخدام المواد والاموال والآلات استخداما امثلا . الا ان وجود القوى البشرية العاملة بين العناصر المستخدمة يجعل الامر معقداً ، وتصبح العملية غير خاضعة للقوانين الاقتصادية فقط بل تخضع لقوانين العلوم الاجتماعية ، مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاخلاق ... الخ نظرا لوجود الانسان (وهو مخلوق معقد ليس من اليسير فهمه) .

اما قاعدة الفاعلية فهي تتعلق بالصلاحية المثلى للعناصر المستخدمة بغية الحصول على الاهداف المحددة . أو بمعنى آخر فهي علاقة بين نوع المدخلات ــ وليس كميتها ــ وبين المخرجات [1] . وللتفرقة بين الكفاية والفاعلية نذكر المثال التالي : اذا قامت احدى آلات الطباعة بطبع ١٠٠٠ نسخة فى ربع ساعة بدلا من نصف ساعة كان ذلك دليلا على تحسن فى الكفاية . اما اذا تقرر الغاء آلة الطباعة واحلال آلة الكترونية مكانها للطبع وأمكن طبع ٣٠٠٠ نسخة كل نصف ساعة ــ مع ثبات العوامل الاخرى ــ قيل ان الآلة الكترونية أكثر فاعلية من آلة الطباعة . وهكذا يمكن التمييز بين الكفاية والفاعلية فى الاعمال الادارية .

القانون الثالث : تهدف الادارة الى الاشباع الامثل للحاجات والرغبات الانسانية ، داخل المشروع وخارجه ، وهي بهذا مسئولية اجتماعية .

وجدت الاعمال لاشباع حاجات الانسان ورغباته ــ سواء كان هذا الانسان داخل المنظمة او خارجها : داخل المنظمة مثل الموظفين والعمال او خارجها مثل المستهلكين والموردين والمساهمين وافراد المجتمع بصفة عامة . فبالنسبة للموظفين والعمال يجب ان ينظر الى حاجاتهم ورغباتهم المادية منها وغير المادية . يجب الا ينظر الى الموظف او العامل على انه مادة خام تباع وتشترى مثل المواد الاخرى ، كما يجب الا ينظر اليه على انه ترس صغير في

(1) Outputs

آلة كبيرة ، يدور اذا دارت ، ويقف اذا توقفت . كما ان الانسان الموظف او العامل يملك طاقة كامنة قابلة للانطلاق اذا اعطيت الفرصة . ان الانسان — لا المؤسسة او المشروع — هو بحق صاحب الاعتبار الاول . فالاعمال وجدت لاشباع حاجات الانسان ولم يوجد الانسان لاشباع حاجات المشروع .

ومن الضروري الا يكون اشباع حاجات ورغبات الموظفين والعمال على حساب المصالح الاخرى فى المجتمع مثل المستهلكين او الموردين او المساهمين . فمن الضروري احداث توازن بين هذه المصالح المتعارضة ؛ لان الادارة مسئولية اجتماعية . فما هي المسئولية الاجتماعية على وجه التحديد ؟

قبل ان نبحث المسئولية الاجتماعية يجب ان نعرف معنى الاصطلاح « اجتماعية » . ان كلمة « اجتماعية » تتعلق برفاهية المجتمع ككل ، ومفهوم الرفاهية يشمل العناصر الاقتصادية والانسانية والسياسية ، وكلمة المجتمع تضم كل المجموعات البشرية . أما كلمة « ككل » فانها تعني رفاهية كل المجموعات وليس رفاهية مجموعة معينة [1] . الا انه كثير ما تختلف المصالح المتعارضة فى المجتمع فى تعريف المسئولية الاجتماعية للادارة .

لنبدأ الان فى تعريف المسئولية الاجتماعية للادارة كما ينظر اليها العمال. ان العمال ، عادة ، يعرفون المسئولية الاجتماعية للادارة ، أنها دفع أجور مرتفعة وايجاد ظروف حسنة للعمل . فهذا التعريف من جانب العمال مبني على مبدأ المصلحة الشخصية . والسؤال الان .. هل المسئولية الاجتماعية هي دفع أجور عالية للعمال ؟

ويعرف المستهلكون المسئولية الاجتماعية للادارة بانها تقديم سلع وخدمات بأقل الاسعار ، وبأعلى مستوى من الجودة والخدمة . ويعرف المستثمرون (اصحاب رؤوس الاموال) المسئولية الاجتماعية للادارة بأنها دفع عوائد وارباح مرتفعة .

ولنفترض اننا سألنا رجل الاعمال او مدير المشروع : ما هي المسئولية الاجتماعية للادارة . ولنفترض اننا قلنا له انه مسئول عن رفاهية المجتمع بصفة عامة .. فماذا يكون جوابه ؟

(1) Bowen, Social Responsibilities of the Business Man.

ان الاقتصاديين يعتبرون أن مسئولية الادارة هي في الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية .

ان الحكومة تعتبر المسئولية الاجتماعية للادارة — فى ظل النظام الحر للاعمال — هي المساهمة في ايجاد جو ملائم للاعمال ، والمساهمة في التقدم الاقتصادي ، وفى عدم احداث تضخم . بينما تعتبر المسئولية الاجتماعية للادارة — في ظل نظام الاعمال الجماعية — هي في الوصول الى الاهداف الموضوعة من قبل الهيئة المركزية في التخطيط .

ويمكننا القول أن المسئولية الاجتماعية للادارة هي — في جوهرها — الحصول على مستوى عال من التوازن Equilibrium بين مصالح مختلف عناصر المجتمع: الموظفون والعمال. المستثمرون، المستهلكون، والانسان بصفة عامة . فاذا صدر قرار من الادارة بزيادة دخول العمال (فائدة للعمال) وكانت نتيجة هذه الزيادة ان احدثت ارتفاعا عاما فى الاسعار اضر بمصلحة الموظفين وذوي الدخول الثابتة اعتبر هذا القرار ضد المصلحة الاجتماعية .

ولنشر الى المعادلة البسيطة التي تبين متى يؤدي زيادة دخول العمال الى ارتفاع الاسعار .

تقول المعادلة ان :

الاتفاق الاستهلاكي + الاتفاق الاستثماري + الاتفاق الحكومي = كمية الوحدات المنتجة × اسعارها. حيث أن الاتفاق الاستهلاكي هو مجموع ما ينفقه المستهلكون ، والاتفاق الاستثماري هو مجموع الاستثمارات الجديدة ، والاتفاق الحكومي هو مجموع ما تنفقه الحكومة .

ان زيادة دخول العمال غالبا ما تؤدي الى زيادة الاتفاق الاستهلاكي . فاذا لم يكن هناك زيادة فى الوحدات المنتجة فان النتيجة الحتمية هي ارتفاع الاسعار وهو ما يعرف بالتضخم النقدي Inflation حيث تقل القيمة الشرائية للنقود . وعلى ذلك فالادارة مسئولة عن المساهمة فى وقف التضخم النقدي وذلك عن طريق زيادة الكفاية الانتاجية (زيادة الانتاج بنفس العناصر المستخدمة) .

وفي نفس الوقت فان الادارة مسئولة عن المساهمة في زيادة الرخـاء والازدهار وتقليل (او التخفيف من حدة) اوقات الكساد وذلك بالاستمرار فى الاستثمارات الجديدة من اجل تحقيق التوظف الكامل .Full Employment

والتوظف الكامل هي الحالة الاقتصادية التي يوجد فيها وظيفة « لكل قادر على العمل يبحث عن عمل » .

ولا تقف مسئولية الادارة عند المساهمة فى وقف التضخم النقدي أو التقليل من حدة اوقات الكساد وانما تتعداها الى نواحي انسانية مثل احداث الاشباع النفسي عند الافراد [1] وتحقيق حريتهم الفردية ونواحي سياسية مثل المساهمة في تحقيق اهداف الدولة والعمل على زيادة الرخاء ووضع اركان السلام فـي العالم .

وعلى هذا يمكن تلخيص المسئولية الاجتماعية للادارة فى ثلاثة امور :

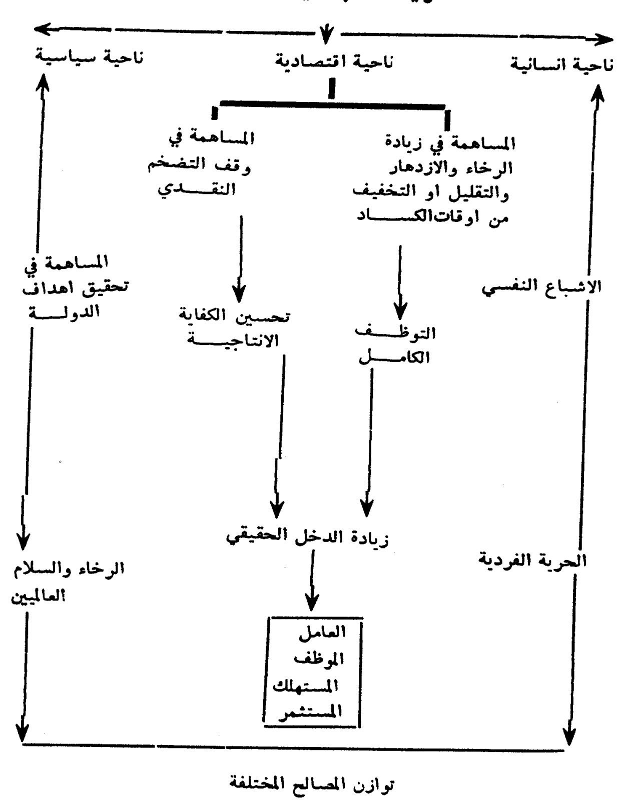
١ ـ ناحية انسانية .
٢ ـ ناحية اقتصادية .
٣ ـ ناحية سياسية .

وتجد الادارة نفسها امام عدة مصالح قد تكون (وغالبا مـا تكون) متعارضة وهي : (١) العامل (٢) الموظف (٣) المستهلك (٤) المستثمر . وتكون مسئولية الادارة في هذه الحالة هو الحصول على التوازن الامثل بين المصالح المتعارضة وهي مهمة ليست بالامر اليسير . والشكل التالي يبين النواحي المختلفة للمسئولية الاجتماعية للادارة .

---

(١) سنعود الى هذا الموضوع بالتفصيل مستقبلا في باب ادارة الافراد .

المسئوليـــة الاجتماعيـــة للـــلادارة



المصدر : بتصرف من ابحاث الدكتوراه للمؤلف لم تنشر من قبل .

الاسس المنطقية لقوانين الادارة

في الصفحات السابقة قمنا بصياغة قوانين الادارة كما نؤمن بها . ولم يكن عرضنا لهذه القوانين مجرد وجهة نظر ، وانما كانت نتيجة دراسة شاقة مريرة ، بدأها الكثيرون من رجال الفكر الاداري [1] ، سواء استخدموا منطق القياس ، أو المنطق الاستقرائي للاحاطة بمعرفة علم الادارة .

والمنطق القياسي أسلوب من اساليب البرهنة على صدق قضية ما استنادا على صدق قضيتين اخريتين . ولا يعتبر القياس الوسيلة الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها في كسب الحقائق العلمية وصياغتها فى شكل قوانين، وانما يعتبر الاستقراء الوسيلة الحديثة لصياغة القوانين العلمية .

والاستقراء هو الاستدلال الحاصل من الحقائق الجزئية والمنتهي الى قاعدة عامة . والمعرفة بالحقائق الجزئية اما ان تكون بملاحظتها ، أو بتجربتها [2] .

وقد قام رجال الفكر الاداري والاداريون ورجال الاعمال بمحاولات على مر الزمن لوضع قواعد عامة فى ادارة الاعمال ، فاستخدم البعض « طريقة القياس » للبرهنة ، واستخدم البعض الآخر « الملاحظة » فى الادارة الناجحة للمشروعات والمشاريع الفاشلة . وفى الصفحات التالية سنعرض افكار فقهاء الادارة كأسانيد لقوانين الادارة المذكورة :

اسس القانون الاول :

قلنا في القانون الاول ان مجرد وجود كمية من المواد الخام ، ومجموعة غير مرتبة من العدد والآلات وكمية من الاموال . وعدد من الموظفين ، والعمال ، لا يكفي لتكوين مشروع ناشط فى دنيا الاعمال . فلا بد من انسان يقرر .. الخ

---

(١) انظر الباب الخاص بتطور الفكر الاداري .

(٢) سنعود الى هذا الموضوع بالتفصيل في الباب القادم .

وبدون هذا « الانسان » تبقى القوى المادية والبشرية دون استخدام ، ولا يمكـــن القول بوجود عمل ، وبالتالي فليس هناك اشباع حاجـــات او رغبـــات انسانية .

ان هذا القانون منطقي صادق لا يحتمل الشك او الخطأ ، فلا يمكـــن تصور اتمام الاعمال ، دون « انسان » او دون مجهود انساني على وجـــه التحديد . وتخضع هذه القاعدة لقانون السببية العام المعروف في علم المنطق ، وهو المبدأ القائـــل بضرورة وجود السبب لوجود نتيجة . فلا يمكن تصور اتمام الاعمال دون مسبب لهـــا .

والادارة ضرورية لكل جهد جماعي سواء كان مجهودا خاصا (يتعلق بمجموعة خاصة من الناس) او مجهودا عاما يتعلق (بالمجتمع ككل) ، صغيرا كان المشروع او كبيرا ، صناعيا او تجاريا ، مشروع خدمات او متجر جملة او تجزئة ، جامعة او مدرسة ثانوية ، واخيرا سواء كان مشروع سكك حديدية او مشروع طيران ، منزلا او فريقا لكرة القدم .. ان الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ، وان اختلفت الاهداف او الاشكال .

وقد سبقنا الكثير في الاعتراف ، بهذه القاعدة ، ومن اولئك على سبيل المثال ، هنري فايول وليونارد هوايت [1] .

وعبارة هوايـــت منهـــا :

> **Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale. It is a process at work in a department store, a bank a university, high school, a railroad, a hotel, or a city government. Although it varies in form and objects, and although the administration of public and private affairs differs at many points, there is an underlying similarity, if not identity, in the process wherever observe. (1)**

ويقول فايول :

> **All undertakings require planning, organisation, command, co-ordination and control, and in order to function properly, all must observe the same general principles. We are no longer confronted with several administrative sciences, but with one which can be applied equally to public and private affairs.**

(1) White, Introduction to the Study of Public Administration.

اذا فالادارة ضرورية لنجاح أي نشاط يقوم به الانسان .

وهـذا النشاط المطلوب يختلف تمام الاختلاف عن النشاطـات الفنية الاخرى المتخصصة . . . فهذا النشاط يتعلق باتمام الاعمـال بواسطـة الاخرين . فلا يقوم الاداري باتمام العمل او انجازه بنفسه وانما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

وقد ردد هذه الحقيقة عدد من رجال الاعمال الناجحين ورجال الفكـر الاداري : فيقول فردريك تايلور في كتابه « ادارة الورشة » الصادر في عام ١٩٠٣ « ان الادارة ، أي فن الادارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال ان يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك اياهم يعملونه باحسن طريقة وارخصها » ١ ــ وهذه هي كلماتـه كما وردت في كتابـه :

> Management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way. (1)

ويقول هنري فايول « ان اهم مهارة يجب ان تتوافـر فى الفرد فى المستويات الادارية الدنيا هي المهارة الفنية المميزة لعمل المشروع ذاتـــه وبالنسبة للادارة العليا فان المهارة الادارية هي المهارة الاهم ومن هنا تظهـر الحاجة الملحة الى مفاهيم الادارة » .

في كلماته يقول هنري فايول :

> In firms of every kind the most important ability of the lower grades is the technical ability characteristic of the firm and the most important ability of higher management is managerial ability. Therefore there is widespread need for conception of managment. (2)

ففي كل مشروع ــ كما يقول فايول ــ ستة نشاطات : نشاطات فنية ، ونشاطات تجارية ، ونشاطات مالية ، ونشاطات محاسبية ، ونشاطات الضمان والوقايـة ، واخيرا النشاطات الادارية ، هذا وعدم وجود الاخيرة ــ يجـر فشـل المشروع .

(1) Taylor, Shop Management, 1903.

(2) Fayol, Industrial and General Management, P. 13.

ويعرف شيلدون الادارة بانها : « الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد اهداف المشروع ، التنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع ، تقرير هيكل التنظيم والرقابة النهائية على اعمال مدير التنفيذ » [١] .

والواقع ان شيلدون يفرق بين الادارة بمعناها الواسع وبين الادارة التنفيذية ، فيقول ان الادارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صممتها الادارة العليا ، باستخدام التنظيم للوصول الى الغرض .

الا انه يعود فيقرر ، ان مفهوم الادارة الشائع الاستخدام يغطي ناحية تقرير السياسات ، وتنفيذها ، وتصميم الهيكل التنظيمي ، واعداد الافراد ، فى هذا التنظيم ، لدرجة يمكن القول : ان الاصرار على التفرقة بين الادارة بمعناها الواسع Administration والادارة التنفيذية Management مسألة اكاديمية (علمية) بحتة .

ويقول دافيس فى كتابه : « اسس الادارة العليا » ان « الادارة تتعلق بتنسيق اعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك بتحديد سياسات الاعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ » [٢] .

وفي كلماته يقول :

« Administration is concerned in the coordination and organization of the corporate activities, the determination of business policy and the ultimate control of the executive. (1)

اما ديموك Dimock فيقول : ان « الادارة هي معرفة الى اين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي يتعرض لها ، ومعرفة كيفية التصرف لك ولباخرتك ولطاقم الباخرة، بكفاءة وبدون ضياع — فى مرحلة الذهاب الى هناك » [٣] . وهو فى هذا يقول :

« Management is knowing where you want to go, what Shoals you must avoid, what the forces are with which you must deal, and how to handle, your ship, and your crew effectively and without waste, in the process of getting there (3) »

(1) Sheldon, The Philosaphy of Management. P. 32
(2) Davis, The Fundamentals of Top Management, P.644
(3) Dimock, The Executive in Action, P. 10

وآراء الفقهاء في الادارة ، تتفق في ان « الادارة هي اتمام الاعمال بواسطة الاخرين » . وكل من يقوم بهذا العمل ، فهو اداري . فيقول كونتز وزميله فى كتابهما « مبادىء الادارة » ان « الادارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاشخاص » وفى كلماته بالحرف الواحد يقول [1] :

The function of getting things done through people .

ويقول جورج تيري : ان الادارة هي الحصول على الاهداف المحددة سلفا بواسطة مجهودات الآخرين [2] .

ويقول براون: « ان الادارة غالبا ما تطلق على ذلك الجزء من المجهودات ذات الطبيعة الاشرافية [3] » .

أسس القانـون الثاني :

يقضي القانون الثاني بان الادارة مسئولة عـن الاستخدام الامثل للمدخلات وذلك للحصول على مجموعة من الاهداف « المخرجات » . وقلنا انه يتفرع عن هذا القانون قاعدتان اساسيتان هما : قاعدة الكفاية وقاعـدة الفاعليـة .

وقد ردد هذه الحقيقة عدد كبير من رجال الاعمال الناجحين ، ورجـال الفكر الاداري . والواقع ان الكفاية الانتاجية ، كانت اساس اعمال فريدريك تايلور ، ومن جاء بعده مـن انصار الادارة العلمية (اي تطبيق الحقائق والمعلومات بدلا من الحدس والتخمين) فى اتمـام الاعمـال لالغاء الوقت والمجهود الضائع . فيقول ديموك Dimock : ان « الادارة هي الاستعمال السليم لكل العناصر المستخدمة ؛ في عملية التكيف للمشاكل في سبيـل الحصول على الاهداف الموضوعة » [4] .

ويقول بيتر دركر Peter Drucker ان الادارة مسئولة عن ابقاء المشروع ناشطـا فى دنيا الاعمال ، ويتطلب ذلك العمـل على زيادة ربحية المشروع

(1) Koontz, The Principles of Management.

(2) Terry, Principles of Management, P. 19

(3) Brown, Organization of Industry, P. 11

(4) Dimock, The Executive in Action, P. 10

والعمل على غزو الاسواق ، وزيادة المنتجات ، ولا شك ، انه لا يمكـــن زيادة الربح فى المشروع ، الا عن طريق الكفاية ، فى استخــدام الموارد المــادية ، كما يقول دركر ايضا : « ان الادارة مسئولة عن تنظيــم الموارد البشريــة واستخدامها الاستخدام الامثل » • وهذه كلماتــه :

The responsibility for the organization of the entreprise human resources and for their efficient use .

اسس القانــون الثالث :

يقضي القانون الثالث بان الادارة مسئولة عن الحصول على مستوى عال من التوازن بين مصالح مختلف المجموعات فى المجتمع: العمال والموظفون والمستثمرون والموردون والمستهلكون والانسان الفرد بصفة عامة •• الخ •

اننا نؤمن ان اية قرارات مخالفة لهذا القانون ، تعتبر خيانة من الاداري لحقوق الانسان • هذا • وقد ردد الكثيرون من رجال الادارة الناجحين ورجال الفكر الاداري هذه القاعدة في كتاباتهم ، وان اختلفت طريقة عرضهــم للفكرة•فيقول فرانك ابرمز مثلا وهو رئيس مجلس ادارة شركة ستاندرد أويل (سابقا) التي هي احدى شركات البترول الناجحة :

« ان وظيفة الادارة المهنية هي السير باعمال المشروع ، بطريقة يتــم معهــا تعادل وتوازن عملين بين مطالب الجهات التي لها مصلحة مباشرة : كالمساهمــين والعمال والمستهلكــين والمجتمع بصفة عامة » وها هو يقول :

The job of proffessional management is to conduct the affairs of the entreprise in its charge in such a way as to maintain an equitable and workable balance among the claims of various directly interested groups; employees customers and the public at large. (1)

ويقول فلاندرز Flanders : « ان الادارة مسئولة عن المحافظة على نظام المشروع الفردي . والذي يبدو انه يتركز على توازن حساس بــين مصالح مختلف الهيئات التي هي موضع اهتمام الادارة » • فهو يقول :

---

(1) Fortune Magazine, August 1960, P. 108.

The maintenance of the private entreprise system which seems to depend on a precarious balance between the interest of all the groups with which management is concerned.

اما سولومون باركن Solomon Barkin فيرى ان الادارة مسئولة عـن تحقيق التوازن بـين مصالح عوامل الانتاج ، والتـي تشمل المستثمريـن والمديـرين والمستخدمين .

Management is to balance the interest of the factors of production which include investors, managers, and employees.

ويقول ديموك Dimock ان الادارة مسئولة عن جعل المشروع ناشطا في دنيا الاعمال « والمقياس الحقيقي للنشاط في المشروع هو معرفة ما اذا كان المشروع يتقدم او يتخلف ، فلا يمكن ان يجمد المشروع مكانه » كمـا ان الادارة مسئولة عن مصير الملايـين فهو يقول : « ان الادارة هي القوة التي تحدد ماذا سيحدث للاشخاص ولسعادة الناس جميعا . انها القوة التي تشكل مصير الامة » . وهذه هي كلماته :

Management is the power to determine what will happen to the personalities and to the happiness of entire peoples, the power to shape the destiny of a nation. (1)

كما يذكر ديموك ايضا ان الادارة هي مصدر الاشعاع النفسي لتصرفات الافـراد The Psychological Wellspring of human behavior.

والواقع ان فريدريك تايلور قد بدأ بوضع حجر الاساس لفكـرة المسئولية الاجتماعية للادارة وان لم ينص عليها في مفهومها الواسع . يقول فريدريك تايلور في كتابة الادارة العلمية (١٩١١) « ان الغرض الاساسي من الادارة ، يجب ان يكون اعلى رفاهية ممكنة لصاحب العمل ، مع اعلى رفاهية ممكنة للعامل » . ففي كلماته بالحرف الواحد يقول :

The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer , coupled with the maximum prosperity for each employee. (2)

---

(1) Dimock, The Executive in Action .

(2) Taylor, The Scientific Management.

الا ان الكثيرون يعتقدون ان الطريقة العلمية التي بدأها تايلور كانـت موجهة بصفة اساسية لزيادة الانتاج ، دون ان يحسب اي اعتبار لـروح العامل المعنوية . وقد اصبح العمال اجزاء ميكانيكية مطلوب منهم الاقلال من الضياع في الصناعة في ظل مقاييس للاداء تتجاهـل العنصر الانساني ، واهمية الانسان كانسان . فزادت المشاكل الانسانية في المجتمعات الصناعية ، مما اضطر كثير من العلماء للقيام بالتجارب ، لمعرفة اثر العنصر الانسانـي في آداء الاعمال .

فقد قام مايو Mayo[1] خلال عشرين عاما بدراسة تجريبية في مصنـع هاوثورن Hawthorne في شركة ويسترن اليكتريك . وقد اكتشف مايـو وزملاؤه العلماء عدة عوامل مهمة ضرورية للعامل مثل الشعور بالانتماء الى مجموعة ، والاعتراف الاجتماعي للفرد ، والضمان في الوظيفة . كما توصل الى ان هذه العوامل وغيرها اهم من الاجور ، كدوافع للعمل ولزيادة الكفاية الانتاجية ، ورضى العامل عن نفسه وعن المجتمع الـذي يعيش فيه . ولقـد اثبت مايو ـــ بالتجربة ـــ ان الانسان ليس جزءا من آلة ، ولكنه شخصيـة معقدة ، وان عدم فهم « الانسان » يعتبر اكبر عقبة امام الاداريين فـي تقدم الاعمال ونجاحها . وعلى ذلك يجب ان ينظر الى مصاريف تدريب العمـال والموظفين على انها استثمارات انسانية Human investment اكثر اهمية مـن استثمار الآلات او القوى المادية . ان الانسان هو اعز واغلى مورد في ادارة الاعمال والقيم الروحانية والانسانية ضرورية للانسان ، ولا يمكن نسيانها في دوامة الماديـة التي سيطرت على العالم .

---

(1) Mayo, Human Problems in an Industrial Civilization.

مخالفـــة قوانـــين الادارة

ماذا يحدث لو خالف المديرون قوانين الادارة التي ذكرناهـا ؟

قبل ان نجيب على هذا السؤال يجدر بنا الاشارة ــ مرة اخرى ــ الى ان قوانين الادارة مبادىء شديدة العموم ومطلقة وجامدة فهي حقائق اساسية تشرح عدد من الظواهر والعلاقة بينها . وكما رأينا فان هذه القوانين تحذر من وقوع المديرين في اخطاء اساسية تكـــون سببا فى انهيار المشروعـات وتدهورها. **فعدم القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (او عدم القيام بهم على الوجه الاكمل)** [1] **يؤدي الى فشل المشروعات . كما ان الاستخدام السيء للطاقات المادية والبشرية يؤدي الى تدهور الاعمال وبالتالي فشلهـا . واخيرا فان عدم قيام الادارة بمسئولياتها الاجتماعية يثير كثيرا من المشاكـل التي تؤدي في نهايتها الى انهيار المشروعات والتخلف الاقتصادي والحضاري .**

وتعالج الابواب القادمة مبادىء الادارة بالتفصيل . وهي كما سنرى مرتبطة بقوانين الادارة ارتباط الجزء بالكل،او ارتباط التخصص بالعموميات.

وبالرغم من انه لا يوجد محاكم لمحاكمة المديرين عن ضعف ادارتهـم الا ان الرقابة التي تقوم بها البرلمانات او مجالس الامـــة او الصحافـة او الاتحادات الشعبية او النقابات او اجهزة الدولة المختلفة او الرأي العام غالبا ما تكفي لتصحيح الاوضاع الا اذا كانت الدولة متخلفة تخلف غير عادي .

---

(١) سنعـــود الى موضوعات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابـــة بالتفصيل في الابواب القادمـــة .

اسئلـــة :

١ ـ هل الادارة علم او فن ؟
٢ ـ اشرح الفرق بين القانون والمبدأ ؟
٣ ـ ما الفرق بين القانون كما يدرسه طلبة الحقـوق والقانون كما يعرفه رجال المنطق ؟
٤ ـ ما الفرق بين مبادیء الكيمياء ومبادیء علم الادارة ؟ اشرح بالتفصيل
٥ ـ ما هي فائدة دراسة مبادیء الادارة ؟
٦ ـ ما هي القوانين الاساسية في الادارة ؟
٧ ـ الادارة ضرورية لكل جهد جماعي . ما رأيك ؟
٨ ـ ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولية اقتصادية ؟
٩ ـ ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولية اجتماعية ؟
١٠ ـ ما الفرق بين الكفاية والفاعلية ؟ اضرب الامثلة .
١١ ـ يختلف مفهوم المسئولية الاجتماعية من شخص الى اخر . اشرح .
١٢ ـ ما هو المقصود بالكفاية الانتاجية ؟ وكيف يمكن قياسها .
١٣ ـ كيف يمكن للادارة أن تساهم في تحسين الكفاية الانتاجية ؟
١٤ ـ اشرح كيف يمكن ان تؤدي زيادة اجور العمال الى احداث ضرر فى الاقتصاد القومي ؟
١٥ ـ ما هو المقصود بالتضخم النقدي ؟
١٦ ـ ما الفرق بين التضخم النقدي والكساد ؟
١٧ ـ ما المقصود بتوازن المصالح المختلفة فى المجتمع ؟
١٨ ـ ما هي الطرق العلمية الشائعة فى صياغة قوانين الادارة ومبادئها ؟
١٩ ـ هل يوافق ليونارد هوايت على ان الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ؟
٢٠ ـ اذكر عدة تعريفات للادارة ؟
٢١ ـ ماذا يحدث لو لم تقم الادارة بمسئولياتها الاجتماعية والانسانية على الوجه الاكمل ؟



الباب الثالث
اتخاذ القرارات

الفرض من هذا الباب هو عرض الاصول العلمية لاتخاذ القرارات باعتبارها أساس الادارة . فنبدأ بعرض مراحل اتخاذ القرار ثم نتكلم عن القرار الرشيد ، وبذلك نتعرض للكلام عن التفكير المنطقي والتفكير الابتكاري والطرق العلمية في الحصول على الحقائق .

ويعرض هذا الباب ايضا انواع القرارات الواجب اتخاذها في المشروع . وينتهي هذا الباب بصياغة مبادىء اتخاذ القرارات وبعض الاسئلة .

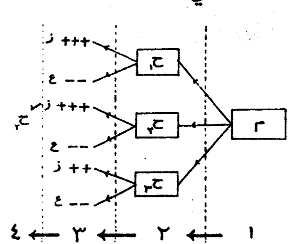
في مفهوم اتخاذ القرار :

ان تصرفات الافراد وجهودهم قد تكون نتيجة التفكير او نتيجة للاشعور . فاذا كانت تصرفات الافراد قد حدثت بعد تفكير ، قيل ان الافراد قد اتخذوا قرارا . اما اذا كانت التصرفات لاشعورية (او مجرد رد فعل لاشعوري) فانه لا يمكن القول بان الافراد قد اتخذوا قرارا . فالاساس في اتخاذ القرار هو « اختيار » تصرف معين بعد دراسة وتفكير .

ونعتقد ــ كما يعتقد الكثيرون من رجال الفكر الاداري[1] ــ ان اساس اتخاذ القرارات هو وجود البدائل[2] Alternatives
فبدون البدائل ليس هناك قرار
فاذا وجدت البدائل تتطلب الامر
الاختيار بينها ، واذا لم توجد بدائل
ــ اى كان هناك حل واحد اجباري ــ فليس هناك اختيار وبالتالي فليس هناك قرار . على ان الاختيار بين البدائل فى ذاته لا يعتبر موازيا لاتخاذ قــرار . فالاختيار اللاشعوري يخرج عن مفهوم اتخاذ القرار لانعدام التفكير . ولذلك فان عملية اتخاذ القرار تمر باربعة مراحل فكرية .

مراحــل اتخــاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بأربع مراحل فكرية هي :



(١) تحديد المشكلــه او الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه . الحــرف (م) في الشكل يرمــز الى المشكلة .

(٢) تحديــد البدائــل او الحلــول المختلفــة للمشكلة . الحروف (ح١) . (ح٢) ، (ح٣) ترمز الى الحلول المختلفة للمشكلــة .

(٣) تحديد ومزايا وعيوب كل بديل . الحرف (ز) يرمز الى المزايا والحرف (ع) يرمز الى العيوب .

(٤) اختيار البديل الامثل بعد عملية التقييم النهائية لكل المزايا ولكل العيوب لكل البدائل . (ح٢) هنا ترمز الى البديل الامثل .

---

(1) Koontz, The Principles of Management.

(٢) البدائل هنا جمع بديل ، والبديل هو « احد الامرين المقدمين للخيار » .

وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدة بشيء من التفصيل :

(١) مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد المشكلة :

ان مرحلة تحديد المشكلة من اهم المراحل الفكرية واصعبها . فتحديد المشكلة يحدد الاتجاه الفكري الذي يلي . فاذا لم يتم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار الذي سيتخذ سيكون غير ملائم للمشكلة التي صدر القرار فيها . ومن الضروري التفرقة بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية ، فالاولى سهلة التمييز اما الثانية فتحتاج الى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء[١] .

وتظهر المشاكل أساسا من وجود اشياء أو حالات غير مرغوب فيها . كما تظهر من وجود تعارض واحتكاك سواء بين الاشياء او الاشخاص .. الخ . والمشاكل ليست شيء مادي ملموس وانما يتوقف معرفتها على قدرة الاشخاص وتمييزهم ، فقد يرى البعض ان هناك مشكلة معينة فى حين ان البعض الاخر لا يشعر بوجودها .

(٢) مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد البدائل المختلفة :

مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد الحلول المختلفة مرحلة صعبة وشاقة : فليس من اليسير على شخص واحد ان يكون عالما بكل الحلول المختلفة للمشكلة . فهو يعتمد فى هذا على معلوماته وخبرته ، ومعلومات الاخرين وخبرتهم ، كما قد يعتمد على الابحاث التي يقوم بها أو يقوم بها الاخرون ، سواء كانت ابحاث أولية بالاستقصاء أو ابحاث ثانوية (دراسة السجلات وقراءة الكتب) . والتفكير فى هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكاريا ، أي يحاول الفرد بطريقة غير تقليدية الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل .

(٣) مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد مزايا وعيوب كل بديل :

والمرحلة الثالثة هي مرحلة تحديد عيوب ومزايا كل بديل . وهي مرحلة مهمة وشاقة ايضا ، فمن المستحيل على فرد واحد أن يكون عالما بكل مزايا وعيوب كل البدائل . فهو يعتمد على معلوماته وخبرته ، ومعلومات الاخرين

---

(١) الذكاء هو القدرة على ربط الاشياء التي تبدو لاول وهلة غير مترابطة .

وخبرتهم كما يعتمد على الابحاث الاولية والثانوية . والسبب فى صعوبة هذه المرحلة هو ان المزايا والعيوب لا تظهر فعلا الا فى المستقبل . ومن هنا يكون الشك ، وعدم التأكد ، والخوف . فليس هناك من شخص يستطيع معرفة المستقبل ، وكل ما يستطيعه هـو ان «يتنبأ» ما ستكون عليه الامور فـي المستقبل . والتنبؤ بالمستقبل شيء ، والمستقبل نفسه شيء اخر . ومما يزيد الأمر تعقيدا أن الوقت غالبا ما يكون ضيقا لا يسمح باكتشاف كل النتائـج المتوقعة المتعلقة بكل بديل ، فكثيرا ما يتطلب الأمر اتخاذ قرار قبل ان يصبح من الممكن اكتشاف كل النتائج المترتبة على هذا القرار . من هنا تبدو اهمية اتخاذ القرار .

(٤) مرحلة اختيار البديـل الامثـل :

اذا كانت المراحل السابقة لاتخاذ القرار صعبة وشاقة ، فان اختيـار البديل الأمثل ، من أشق الامور على الانسان الفرد . لأن كل ما وصل اليه الانسان ، حتى هذه المرحلة الفكرية ، هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل المختلفة . عندها يجد الانسان نفسه عاجزا عن الاختيـار ، لأن الاختيار بطبيعته يعني قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقويم :
أي موازنة بين كل العيوب ، وكل المزايا لكل البدائل لاختيار البديل الأمثل . فما يعتبره البعض عيبا لأحد البدائل قد يعتبره الاخرون ميزة .. وهـكذا يتوقف التقويم أساسا على الاعتبارات الفلسفية ودرجة المعرفة والخبرة التي يتمتع الشخص بها وشعورهم ودوافعهم ورغباتهم الداخلية ، فنجد البـعض يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية او المالية ويعتبرون أن الناحية المالية ، يجب أن تأخذ الاعتبار الأول ، بينما يميل البعض الاخر الى التركيز على النواحي الانسانية . ونجد البعض الاخر يعتمد أساسا على القيم الروحية أو الدينية ، كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن .. وهكذا . وممـا لا شك فيه ان القرار الرشيد هو ما يأخذ كل هذه الاعتبارات فى الحسبـان فيحقق التوازن بينها .

وبالرغم من ان عملية التقويم النهائية عملية صعبة وشاقة ، الا أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بهـا في اختيار البديل الامثل :

(١) درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة : فكل بديل يحمل قدرا من من المخاطرة ومن الفائدة ٠ والمهم هنا هو تقدير درجة المخاطـرة بالنسبة الى درجة الفائدة ، ويتوقف سلامة القرار على هذا التقويم ٠

(٢) درجة الاقتصاد فى الجهود والأموال والمواد فكل بديل يتطلب قدرا من المجهود يزيد او يقل بمقدار البديل ذاته والعبرة بالوصول الـى الاهداف (مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية) ٠

(٣) امكانية تنفيذ الحل اذ لافائدة من قرار لا يمكن تنفيذه ٠

وفى كل مشكلة يوجد دائما عدة عوامل او اعتبارات ، من بين هـذه العوامل او الاعتبارات عامل او اعتبار اذا تغير (ألغى او اضيف او تغيـرت طبيعته) لما اصبح هناك مشكلة ٠ ويطلق على هذا العامل بـ « العامـل الاستراتيجي » Strategic factor ٠ فاذا وجد مثلا ان آلة معينة لا تعمـل بسبب عدم وجود مسمار، قيل ان العامل الاستراتيجي فى هذه الحالة هو عدم وجود المسمار بالرغم من ان الآلة تحتاج (مثلا) الى تشحيم ٠ ولكن نـقص التشحيم ليس سببا فى توقف الالة ٠

ومعرفة العامل الاستراتيجي يقلل كثيرا من المجهودات الذهنية والعصبية فى اتخاذ القرارات ٠ وتمييز العامل الاستراتيجي يتطلب قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الافق ٠

ويعتقد الكثيرون ان مرحلة اتخاذ القرار تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل ٠٠ وهذا خطأ لأن مرحلة اتخاذ القرار تنتهي عمليا بوضع القرار موضع التنفيذ : أي البدء فى احداث التغيير الذي صدر القرار من اجله ٠ فلا يكفي ابلاغ المرؤوسين القرارات التي اتخذت ، وانما يجب ايضا معرفة ما اذا كانوا قد قبلوا فكرة القرار ٠ فلا يكفي «بيع» القرار لهم ، بل يجب أن يكونـوا قد « اشتروا » هذا القرار ٠ « فشراء القرار » يشير الى أنه سيكون نافـذ

المفعول بعد أن تبنوه وفهموا « التصرفات الجديدة » التي يمليها القـــرار .
ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة الاخيرة من مراحل اتخاذ القرار بمرحلـــة
« متابعة تنفيذ القرار » .

القرار الرشيد

رأينا أن اتخاذ القرارات ليس بالأمر اليسير ، ويمكن تلخيص المشاكل التي تعترض متخذ القرار وتصبح بذلك حدودا للقرار الرشيد (الحكيــم) فيما يلي :

(١) عجز الفرد عن معرفة البدائل المختلفة الموجودة وغير الموجودة .

(٢) عجز الفرد عن معرفة المزايا والعيوب المختلفة لكل بديل من البدائل المختلفة .

(٣) عنصر الوقت الذي يسبب دوما ضغطا على متخذ القرار ــ فغالبا ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة البدائل المختلفة والنتائج المترتبة على كل بديل .

(٤) المشاكل النفسية المسيطرة على متخذ القرار ، والخبرات المتخصصة المحدودة التي غالبا ما تؤثر على طريقة معالجة مختلف البدائـــل والنتائج المتوقعة المترتبة على كل بديل .

(٥) التزام متخذ القرار بارتباطات سابقة ــ لاتخاذ القرار ــ وظــروف معينة . وهذا ما يطلق عليه « التكاليف الغارقة » . Sunk Costs فاستثمار مئات الألوف من الجنيهات فى عدد والآت ثقيلة لصنع السيارات ، يقلل من فرص الاختيار أمام المشروع ــ فى حاله ما اذا أراد تغيير نوع السلعة ــ فى انتاج اقلام حبر مثلا . وبالمثل يمكن القول أن التدريب الهندسى لشخص لمدة عشرين سنة يقلل من فرص اختياره ليصبح محاميا او طبيبا[1] .

---

(١) للتوسع راجـــع : Dean : Managerial Economics

(٦) اتخاذ القرار يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك وعدم التأكد مما سيحدث فى المستقبل • وعلى هذا فاتخاذ القرارات تكون بمثابة مخاطرة او مضاربة يتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته •

وفى الحقيقة فان هذه المشاكل فى ذاتها تكون المبرر من ضرورة اتخاذ القرارات : فلو كانت المشكلة واضحة والبدائل كلها معروفة ، والنتائج المتوقعة كلها معروفة ومطابقة للنتائج التي ستحدث فعلا ، مع عدم وجود ارتباطات سابقة لما كان هناك ضرورة لاتخاذ القرار •

ويوضح فرانك نايت العلاقة الاساسية بين عدم التأكد واتخاذ القرار فيقول :

« انه فى ظل عدم التأكد يصبح اداء الاعمال جزءا ثانويا فى الحياة ، وتصبح المشكلة الحقيقية هي اتخاذ قرار عن المطلوب عمله وكيف يتم هذا العمل[1] » ••

وعلى هذا فننتهي بالقول بان القرار الرشيد هو القرار الذي يتخلص بقدر الامكان — او يأخذ فى الحسبان — المشاكل التي تم سردها وذلك بالتفكير المنطقي والتفكير الابتكاري والبحث عن الحقائق بطريقة علمية وهو موضوع الصفحات التالية •

التفكير المنطقي

رأينا فى الصفحات السابقة ان التفكير أساسى لاتخاذ القرارات • فالتفكير ضروري لتحديد المشكلة والتفكير ضروري لتحديد البدائل المختلفة ومزايا كل بديل وعيوبه ، كما أنه ملازم لكل تقويم وموازنة بين المزايا والعيوب وتحديد العامل الاستراتيجي • فالتفكير ضروري لاتخاذ القرارات • وكل انسان يفكر سواء كان طفلا أو رجلا ، سواء كان فى الغابة أو فى العالم المتحضر • والمشكلة ليست اذن فى التفكير أو عدم التفكير ، وانما المشكلة هي

---

(1) Knight : Risk, Uncertainty, and Profits.

التفكير المنطقي السليم ، والتفكير الضعيف • فتفكير الطفل ضعيف ، وتفكير رجل الغابة ضعيف • والتفكير الضعيف تفكير لا يستند الى أسس او معلومات كافية ، فهو بذلك تفكير ضعيف الاستدلال والتعليل • وقد يكون تفكيرا سقيما خاطئا يحوى كثيرا من الأغلاط المنطقية •

« فالتفكير المنطقي » هو التفكير الذي يخلو من التناقض ، ويكون دقيقا واضحا • هذا ويتطلب التفكير المنطقي الدقة فى استعمال الألفاظ والتراكيب اللغوية (التي هي أداة التعبير عن التفكير) •

وللمنطق أهمية كبرى فى التفكير فهو :

(١) يضع القوانين العامة التي يعمل الفكر بمقتضاها •

(٢) يبين مواطن الزلل فى التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه •

(٣) يصف الطرق المؤدية الى العلم الصحيح •

فاذا روعيت قواعد المنطق ، لسلم التفكير الانساني من الخطأ والتناقض[١]

المنطق القياسي والمنطق الاستقرائي :

يفرق المناطقة بين المنطق القديم والمنطق الحديث فى أن مهمة المنطق القديم تنحصر فى معرفة صدق القضايا[٢] أو كذبها ، من حيث شكلها لا من حيث موضوعها • فهو يتعلق بدراسة العمليات العقلية المجردة ، وهو ما يطلق عليه القياس Deduction • فالقياس اسلوب من اساليب البرهنة

---

(١) يقول ابو العلاء عفيفي : **المنطق التوجيهي صفحة ٤** .

«فالقيمة العملية للمنطق هي تربية ملكة التفكير ، اي تربية ملكة النقد ، وتقدير الافكار ، ووزن البراهين والحكم عليها بالكمال او النقص ، بالصواب او الخطا » .

ويقول محمود قاسم : ان « المنطق يعرض للصورة العقلية او الصورة الفكرية للكون المادي . فاذا كانت هذه الصورة الذهنية تمر في خاطر الفرد ، فانها تتعلق بعلم النفس ، اما اذا كانت الصورة مجردة من الاحساس والادراك الحسي بحيث يكون التعامل مع عمليات عقلية بحتة ، تناقش الفكرة وكيف ارتبطت بافكار اخرى ، وكيف تالفت هذه الارتباطات ، بمجموعة من الافكار المنسقة فهذا هو المنطق » .

(٢) القضية هي الكلام او القول المفيد الذي يحتمل الصدق او الكذب ، فهي جملة تعبر عن خبر يحتمل الصدق او الكذب . اما الجمل الانشائية . . (الامر ، النهي ، الاستفهام ، والتعجب) فلا تعتبر جمل مفيده ولا يطلق عليها قضايا .

او الاستدلال يستهدف البرهنة على صدق قضية استنادا الى صدق قضيتين اخريتين ـــ وتسمى القضية التي يراد الوصول اليها بنتيجة القياس . امـــا القضيتين الاخريتين فتسميان بمقدمات القياس ولنضرب لذلك مثلا :

كل عامل شجاع }
احمـــد عامـــل } مقدمات القياس

اذن : احمد شجاع ـــ نتيجة القياس .

هذا ولا تعتبر نتيجة القياس صادقة الا اذا كانت مقدمات القيـــاس صادقـــة . فالمنطـــق القياسي ينحصر في معرفـــة صـــدق القضايـــا او كذبها من ناحية شكلها لا من حيث موضوعها . فما زال امامنا مهمة اثبـــات صدق القضايا القائلة بأن « كل عامل شجاع » وبأن « احمد عامل » .

وعلى هذا فالقياس ليس الا احدى الوسائل العديدة التي يعتمد عليها المفكرون للاستدلال مما يعلمه الانسان بقصد الوصول الى ما لا يعلمه ، أي الانتقال من المعلوم الى المجهول . فالقياس هو الاستدلال من صدق قضيتين الى صدق قضية لازمة عنهما . فهو انتقال من العموميات الى الجزئيات التي تدخل تحت هذه العموميات . ولهذا يعتقد البعض ان القياس المنطقي لا يأتي بجديد من المعرفة[1] .

ويرى المناطقة[2] الحديثون أن هناك طريقة اخرى من الاستدلال تسمى « بالاستدلال الاستقرائي » Induction وهو انتقال الفكر من جزئيات او ملاحظات فردية للوصول الى قواعد عامة أو عموميات . فالاستقراء عمليـــة تبتديء بسلسلة من الأمثلة الفردية أو الجزئية ، نريد ان نستدل منها علـــى قاعدة عامة . فيهدف الاستقراء الى تقرير القوانين او العلاقات العامة الثابتة التي تمكننا من فهم الظواهر أو الأشياء التي سبقت فهمها . ويكون الاستدلال الاستقرائي اما بالملاحظة او بالتجربة . والفرق بين الملاحظة والتجربة هـــو ان

---

(١) فالقول بان احمد شجاع لا يزيد من علمنا شيئا طالما ان احمد عامل وكل عامل شجاع . لدراسة مختلف وجهات النظر راجع « المنطق الحديث ومناهج البحث » لمحمود قاسم .

(٢) رجـــال المنطـــق .

الباحث – فى الاستدلال بالملاحظة – يوجه حواسه وعقله الى طائفة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها ، فيقف الباحث موقفا سلبيا • أما فى الاستدلال بالتجربة فيثير الباحث الظواهر متى أراد فيحدد الظروف التي توجد فيها الظواهر كما يعين الوقت الذي يجب ان تكون فيه حتى يتمكن من ملاحظتها ملاحظة دقيقة تتيح له الكشف عن العلاقة الثابتة التي تربط بينها •

ولا يقوم الباحث بالملاحظات أو بالتجارب على غير هدى ، وانما يقوم بعمل افتراضات او فروض Hypothesis • « والفرض » فكرة لم تثبت بعد صحتها ، فهو نوع من التفسير المؤقت الذي يستعين به الباحث على تفسير الظواهر • فاذا ثبت صحة الفرض ، اصبح قانونا أو قاعدة مطلقة ، يمكن الرجوع اليها فى شرح جميع الظواهر التي تشبه الظواهر التي أدت الى وضعها • أما اذا ثبت فساد الفرض ، فان الباحث يحاول العثور على تفسير مؤقت اخر •• وهكذا •

ويختلف الناس فى قدرتهم على عمل الفروض • فوضع الفروض يرجع الى ادراك الفرد وصفاء خياله وسرعة تخيله ، كما يرجع الى سعة اطلاعه والمامه بنظريات العلم ومبادئه • لذا يختلف الفرض العلمي عن مجرد التخمين•

الاغلاط المنطقية في التفكير :

فى مرحلة التفكير – سواء كان الاستدلال بالقياس أو بالاستقراء – قد يقع الفرد فى عدة اخطاء أو أغلاط • ومن أهم الاخطاء التي قد يقع فيها الفرد فى الاستدلال القياسى :

(١) اعتبار مقدمات القياس قضايا صادقة ، فى حين أنها قضايا كاذبة • وتعتبر القضية كاذبة اذا كانت لا تطابق الواقع ، وقد يكون هذا الكذب فى اللفظ (بسبب الاشتراك اللفظي أو غموض التركيب) او فى المعنى بأخذ الحكم على انه كلي ، مع انه غير كلي •

(٢) البرهنة على غير المطلوب أي عدم وجود علاقة بين نتيجة القياس

ومقدمات القياس .

فاعتبار القضايا « كل عامل شجاع » و « أحمد عامل » قضايا صادقة مع انها لا تتفق مع الواقع اعتبار يؤدي الى الوصول الى قضية ثالثة (نتيجة القياس) غير صادقة . فاذا لم يكن « كل عامل شجاع » واذا لم يكن « أحمد عامل » صعب الوصول من هاتين القضيتين الى ان « احمد شجاع ». والغموض اللفظي يؤثر أيضا فى الاستدلال القياسى فما هو المقصود بشجاع؟ القضية الاولى «العمال شجعان» غامضة، فهل يقصد بها «كل» العمال شجعان وأن « احمد عامل » فانه من الخطأ المنطقي القول بأن أحمد شجاع وذلك لأن القضية الاولى « العمال شجعان » غامضة فهل يقصد بها «كل» العمال شجعان أو « بعض » العمال شجعان . فاذا كان « كل العمال شجعان » فلا يوجد هنا أخطاء منطقية فى قولنا ان أحمد شجاع ، أما اذا كان بعض العمال شجعان ؛ فانه من الخطأ المنطقي القول بأن احمد شجاع لأننا حكمنا على الكل بالشجاعة وهذا كاذب طبقا لمقدمة القياس الاولى .

ومن الأخطاء المنطقية الشائعة فى الاستدلال بالقياس البرهنة على غير المطلوب ، كمن يستدل من المقدمتين « كل العمال شجعان » و « أحمد عامل » على أن أحمد عصبي فكون « أحمد شجاع » لا يعني أنه عصبي طبقا لمقدمات القياس المذكورة .

ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المفكر — فى حالة الاستدلال الاستقرائي — الوصول الى عموميات من ملاحظات فردية غير كافية . فبالرغم من أن عملية التعميم (أي وضع العلاقات بين الظواهر فى شكل قواعد عامة) جزء جوهري وعنصر هام فى الاستدلال الاستقرائي الا أن هناك خطورة الوصول الى عموميات بناء على ملاحظات فردية غير كافية أو حالات خاصة مما يؤدي الى أن العموميات لا تفسر الظواهر الفردية المفروض أن تفسرها أو تشرحها . فاذا لاحظ أحد المديرين ان العامل (أ) شجاع ، والعامل (ب) شجاع ، والعامل (ج) شجاع ، فانه — من هذه الملاحظات الفردية — يصل الى قاعدة عامة بقوله ان كل عامل شجاع . فاذا حاول أن يطبق هذه القاعدة على

العامل (س) مثلا قد يجده جبان • ولكنه لو قال ان بعض العمال شجعان لسلم من الأخطاء المنطقية •

التفكـــير الابتكـــاري

التفكير أساس اتخاذ القرارات ، ويجب أن يكون التفكير منطقيـــا وخاليا من الأغلاط المنطقية • الا أن اتخاذ القرارات يتطلب ان يكون التفكير فى نفس الوقت ابتكاريا Creative • فليس من الممكن على الفرد أن يكون عالما بكل البدائل الممكنة ، والتي غالبا ما تكون غير معروفة وكثيرا ما تكون هذه البدائل — غير المعروفة — هي البدائل المطلوبة • من هنا نشأت ضرورة كون التفكير ابتكاريا • فلا شك ان تاريخ الحضارة الانسانية ، سجل حافل بقدرة الانسان الابتكارية •

ان الحضارة الانسانية ، ما هي الا نتيجة افكار الانسان الابتكارية • فمن العربة والحنطور الى السيارة والطائرة النفاثة ، ومن القطارات الـــى الاتصالات اللاسلكية والتليفزيون ، ومن قنديل الغاز الى الاضاءة غيـــر المباشرة ، ومن السينما الصامتة الى السينما المتحركة الملونة • والطاقـــة الذرية ، لا شك ، كانت نتيجة تفكير ابتكاري عميق •

ويؤمن الكثيرون[1] بذلك لدرجة أن بعضهم يعتقد أن العقل الألكتروني يمكن ان يقوم ببعض الوظائف التي يقوم بها العقل الانساني مثل القدرة على الملاحظة والقدرة على التذكر والقدرة على التدليل أو البرهنة ، ولكن لن يوجد آلة تستطيع أن تفكر تفكيرا ابتكاريا[2] •

ومهما كانت الآراء فان التفكير الابتكاري هام بقدر التفكير المنطقي • فالتفكير المنطقي يرتكز على التحليل والمقارنة بينما التفكير الابتكاري يبنـــى على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار • الا أن هناك عوامـــل تشل التفكـــير

---

(1) Robinson, Mind in the Making, Rickard, Man and Metals, Forbes, Man the Maker, Mumford, Technics and Civilization, Guilford, „ Creativity „, American Psychologist, Burlingame, Engines of Democracy: Inventions and Society in Mature America.

(2) Osborn, Applied Imagination.

الابتكاري منها :

(١) التخصيص الزائد .
(٢) الخمول الفكري .
(٣) عدم قبول تشجيع من الاخرين .
(٤) الخوف من العقاب فى حالة فشل الفكرة .

وقد ابتكر « اوزبورن » Osborn طريقة حديثة لتشجيع الأفكار الابتكارية الجماعية واختار اسما لها Brainstorming ويمكننا ترجمتها بـ « الانطلاق الفكري » .

الانطلاق الفكري :

الانطلاق الفكري طريقة حديثة ابتكرها « أوزبورن » لايجاد حل للمشاكل عن طريق انتاج أكبر كمية ممكنة من الأفكار ، فى أقل وقت ممكن ، بين مجموعة من الافراد المجتمعين لهذا الغرض[1] . والحكمة من وراء هذه الطريقة الحديثة للحصول على الأفكار الجديدة هي :

(١) التخلص من التخصص الزائد .
(٢) الاقلال من الخمول الفكري لدى المجموعة .
(٣) الاقلال من الشعور بالخوف من فشل الفكرة .
(٤) تشجيع اكبر عدد على ايجاد أفكار جديدة .

وقد وضع أوزبورن عدة قواعد يجب اتباعهافى قاعات الانطلاق الفكري[1] وحلقاته :

(١) يجب ألا يوجه النقد الى أي رأي أو فكرة مهما كانت ، على أن يحتفظ بالنقد لنهاية الحلقة .

(٢) عدم وضع أية قيود للفكرة بمعنى أنه كلما كانت الفكرة جامحة وغير عادية كانت أحسن ، حيث يمكن وضع قيود لها فى المستقبل والعكس غير صحيح .

---

(1) Osborn, Applied Imagination.

(٣) كلما كثر عدد الأفكار كان ذلك أحسن .

(٤) أساس الانطلاق الفكري هو جمع عدة أفكار فى فكرة واحدة أو تنقيح فكرة الى فكرة اخرى ، دون توجيه الحكم على الأولى بانها فكرة غير سليمة .

ومن مزايا الانطلاق الفكري فى حل المشاكل ما يأتي :

(١) يتعلم الفرد كثيرا من المعلومات والعمليات الاخرى التي لا يعلم عنها بطبيعة تخصصه .

(٢) طريقة مفيدة لمعرفة الأشخاص ذوي القدرة الابتكارية للاستعانة بهم فى المستقبل .

(٣) يشعر الفرد بأنه ينتمي الى مجموعة ، ولا شك أن ذلك يدفع الفـرد الى محاولة الحصول على حل لمشاكل المنظمة التي يعمل بها .

(٤) يشعر الفرد أثناء حلقة الانطلاق الفكري أن لديه قدرة ابتكارية اقوى مما كان يعتقد قبلا .

البحـث عـن الحقائـق

ان التفكير أساس اتخاذ القرارات . ويكون التفكير ضعيفا وقـاصرا اذا لم توجد الحقائق اللازمة . والبحث عن الحقائق يجب أن يتم بالطريقـة العلمية . فما هو المقصود بالطريقة العلمية ؟

الطريقـة العلميـة :

هناك عدة مقاييس يمكن استخدامها لمعرفة ما اذا كـانت الطريقة العلمية هي الطريقة المستخدمة[1] :

اولا : اذا كانت الطريقة المستخدمة طريقة موضوعية objective أي غير مبنية على العواطف والاحساس .

(1) Brown, Marketing and Distribution. P. 75

ثانيا : اذا كانت الطريقة المستخدمة طريقة معترف بها . وهناك عـدة طرق رئيسية معترف بها من العلماء :

(١) الطريقة التاريخية .
(٢) الطريقة الاستقرائية .
(٣) الطريقة القياسية .
(٤) الطريقة الرياضية .

ثالثا :اذا كان الباحث يتمتع « بعقل علمي » Scientific Mind ويتصف « العقل العلمي » بالاتي :

(١) العقل العلمي عقل رشيد rational يستخدم الأسباب بدلا مـن العاطفة ــ اي يحل المشاكل بطريقة منطقية .

(٢) العقل العلمي خال من التحيز bias آي خال من تأثير الطبقة الاجتماعية، خال من تأثير الدين ، خال من تأثير القيم الاخلاقية ، خال من تأثـير العادات الاجتماعية والتقاليد ــ أو على الأقل يكون تأثير كل ذلك فى أضيق الحدود الانسانية .

(٣) العقل العلمي يبنى الحكم على أساس الحقائق ، بدلا من السلطـة . فليس هناك شيئا مقبولا بصفة نهائية اذ العالم يبحث دائما عن الحقائق الجديدة ولا يقدس الاراء . فالعقل العلمي لا يعتمد على الاراء لمجرد صدورها من شخص له مهابة أو شهرة .

(٤) العقل العلمي ينظر دائما الى الأمور نظرة احتمال وليس نظرة تأكد ، فكثيرا ما ينظر الى الأشياء وكأنها بديهيات لا تحتمل الشك ولا تقبل الدليل ثم يتضح بعد ذلك أنها خرافات . فمن أجيال مضت فكـــر الانسان فى اجابات نهائية للمشاكل ثبت عدم صحتها . ولا شك فان نظرة التأكد لا تسمح بالبحث عن الحقائق . أما نظرة الاحتمال فهي تحتم دوما الدراسة والبحث .

(٥) العقل العلمي عقل هادف أو موضوعي objective لا يتأثر بالعواطف

الناتجة عن كونه بشر ، فهو يهتم بالبيانات والحقائق التي يعمل بها ، ويحاول تجنب كل العواطف الناتجة عن كونه انسان ، فهو عقل شديد التعلق بالحقائق والاهداف .

(٦) العقل العلمي يبحث دائما عن البدائل ، ويملك القدرة بطبيعته علـى الاختيار والتمييز .

(٧) العقل العلمي بطبيعته مبتكر ، فبعد أن يجزء الباحث الشيء أجـزاء صغيرة يضعها بشكل جديد وينظر اليه نظرة جديدة وهذا دليل التفكير الابتكاري . وبدون التفكير الابتكاري ليس هناك طريقة علمية .

الطريقـة التاريخيـة في البحـث عـن الحقائـق :

يمكن تعريف الطريقة التاريخية بأنها الطريقة التي تعتمد على تحليـل وتفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة والتنبـؤ بما سيكون عليه المستقبل .

ويختلف الكثيرون حول فائدة الطريقة التاريخية كطريقة علمية علـى اعتبار ان المستقبل سيكون مختلفا عن الماضى . الا انه يوجد عدة مفاهيـم تساعدنا على اعتبار الطريقة التاريخية طريقة علمية . ويمكن تلخيصها فى :

(أ) فكرة التاريخ يعيد نفسه .

(ب) فكرة الظروف المصاحبة للمشاكل .

وفكرة « التاريخ يعيد نفسه » فكرة يمكن ملاحظتها فى الـــدورات الاقتصادية حيث يعقب الكساد رواج ، ويعقب الرواج كساد ، وهكذا ... وقد لاحظ كثير من المؤرخين أن دراسة النمط التاريخي السابق يفيد كثيرا فى فهم المشاكل المعاصرة كما يمكن بواسطته التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل .

أما فكرة الظروف المصاحبة للمشاكل فانها تقضى بدراسة الظروف التي نتجت عنها المشكلة وعندها يمكن معرفة طبيعة المشكلة . فكل مشكلة تنبع

من ظروف معينة ومتى عرفت هذه الظروف أمكن معرفة طبيعة المشكلة . وهذا هو ما يطلق عليه خضوع الحوادث لمبدأ السببية العام .

وتستخدم الطريقة التاريخية الى حد كبير فى معظم الابحاث الا انهـا تستخدم بصفة مباشرة فى حالات التنبؤ بالمستقبل .

ويعـاب على الطريقة التاريخيـة عدم توافر مقاييس كمية (بالارقام) كافية للبيانات والحقائق التاريخية . فطالما أن البيانات المستخدمة فى تحاليل تاريخية عبارة عن مشاهدات عرضية فان التحليل يكون غير كامل . وغالبا ما تكون المشاهدات عرضية نظرا لاهتمام البشر فى أوقات معينة بأمور محددة دون غيرها .

الطريقـة الاستقرائيـة :

سبق أن بينا أن الطريقة الاستقرائية يتم الوصول بها الى عموميـات من مشاهدات خاصة . وهناك طريقتان للوصول الى العموميات : مشاهدات عرضية واستقراء دقيق .

ولا يعتبر الاستنباط المبني على مشاهدات عرضية طريقـة علميـة . فالمشاهدات العرضية لشخص واحد لا تعتبر كافية لتكوين عموميـات ، بالاضافة الى أنها كثير ما تشتمل على انفعالات ناتجة من العادات أو التقاليد أو الرغبات ... الخ . كما أن المشاهدات العرضية لا تخضع لمعايير الكمية . لهذا نقول ان المشاهدات العرضية لا تعتبر طريقة علمية .

أما الاستنباط الدقيق ، فهو يتطلب الحصول على مجموعة كافيـة من الحقائق تم اختيارها بدقة ، لتكفي الوصول الى عموميات صحيحة . فـاذا كان المطلوب تحديد ما اذا كان سكان مدينة معينة يشترون سلعة معينـة لوجب القيام بعمل استقصاء يشمل عددا كافيا من السكان يمثل سكان المدينة تمثيلا صحيحا[1] .

والاستقراء الدقيق قد يكون بالتجربة أو بالملاحظة .

---

(١) للتوسع راجع « نظرية العينات » Theory of Sample فى كتب الاحصاء .

والتجربة هي التحكم فى الظواهر على مستوى صغير للوصول الــى معرفة صفاتها وخواصها وأثرها وعلاقتها بالظواهر الأخرى • فاذا أراد أحد الكيميائيين معرفة أثر درجات مختلفة من الحرارة ، على سائل كيميائي معين ، فانه يقوم بتجربة أثر كل مستوى معين من الحرارة على السائل • وهو بهـذا يستطيع الوصول الى أثر الدرجات المختلفة من الحرارة على السائل •

ومن الامثلة على استخدام الطريقة التجريبية مثلا استخدام منطقة معينة لاختبار المبيعات فيها Sales area test • فبدلا من القيام بحملة اعلانية واسعة النطاق فى منطقة كبيرة لمعرفة أثرها ، يتم استخدام منطقة صغيرة يتـم اختيارها على أساس أنها تمثل المنطقة الكبيرة تمثيلا صحيحا ، وتجرى الحملة الاعلانية فى هذه المنطقة مع أحداث عدة تغييرات فيها لمعرفة أثر كل حملـة على تصرفات المستهلكين فى المدينة • على أنه فى كل الأحوال يجب على الباحث أن يتذكر دائما الافتراض المنطقي الذي يعمل على أساسه وهو ان الظروف المحيطة بالتجربة يجب أن تكون مماثلة للظروف الموجودة فى الوضع الاصلي •

وينظر الكثيرون الـى الطريقة التجريبية على أنها الطريقـة العلميـة الوحيدة •

الطريقـــة القياسيـــة :

وهي كما بينا طريقة الوصول الى نتائج معينة من عموميات بواسطـة استخدام المراحل المنطقية الملائمة •

وكثيرا ما يجد الباحث نفسه مضطرا الى استخدام الطريقتين معـــا ـــ الاستقرائية والقياسية ـــ فهو يقوم بالوصول الى عموميات من مشاهدات خاصة ثم يقوم بالوصول الى نتائج معينة من هذه العموميات •

الطريقة الرياضية في اتخاذ القرارات :

ان اتخاذ القرارات الرشيدة ليس شيئا جديدا على العالم ، ولكن الشيء الجديد هو ظهور طريقة رياضية جديدة كأداة من ادوات اتخاذ القرار [1] •

---

(1) Bross, Design for Decision. P. 17 .

وتسمى هذه الطريقة الرياضية الحديثة « بحوث العمليات » ترجمة عن المصطلح الانجليزي Operations Research. والواقع أن الطريقة الجديدة ليست بحوثا وليست عمليات ، وانما هي فى الحقيقة طريقة علمية منطقية تعتمد على القوانين الرياضيــــة [١] .

والمعروف أن « بحوث العمليات » بدأت أول ما بدأت فى بريطانيا أثناء الحرب ، ويمكن القول بأن « بحوث العمليات » ظهرت بصفة ملحوظة حوالي عام ١٩٥١ .

ويعرف شرشمان Churchman [٢] « بحوث العمليات » بأنها تطبيق للقواعد والفنون العلمية فى المشاكل للحصول على أمثل توازن فى النتائج .

وفى بحوث العمليات تصاغ المشاكل — المطلوب اتخاذ قرار بشأنها — بشكل « رموز رياضية » Mathematical symbols وذلك على اعتبار ان الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عن الظواهر . ولذا نجد أن القاعدة الأساسية فى بحوث العمليات هي بناء نموذج a model يكون صورة رمزية تمثل بعض عناصر ظاهرة طبيعية [٣] .

فالاصول الكلية [٤] فى مشروع ما مثلا ، تساوي الخصوم الكلية بالاضافة الى رأس المال ويمكن تصوير هذه الحقيقة أو الظاهرة فى المعادلة الرياضية التاليــة :

أ = خ+ر حيث (أ) ترمز الى الأصول الكلية .. و (خ) ترمز الى الخصوم الكلية وحيث (ر) ترمز الى رأس المال . ويمكن استخدام هذه المعادلــــه الرياضية لمعرفة رأس مال مشروع معين فى نهاية سنة معينة .

---

(1) McCloskey, Joseph and Trefethen, Operations Research.

(2) Churchman et. al. : Operations Research

« The application of scientific methods and techniques, tools to the problems involving the operation to OPTIMIZE the results. »

(٣) يختلف مفهوم النموذج في الادارة عن مفهوم النماذج في الصناعة — فالنماذج الهندسية او الصناعية ظاهرة معروفة في الصناعة . فمهندسو الطائرات يختارون النماذج الصغيرة لكـــي تمثل الطائرات الحقيقية كما يقوم مهندسو شركات السيارات بعمل نمـــاذج صغيرة للسيارات الجديـــدة مثـــلا .

(٤) هذه مصطلحات محاسبية ينصح بالرجوع الى كتب المحاسبة .

وبالرغم من أن استخدام المعادلات الرياضية والرموز يبدو معقدا ، الا انها طريقة علمية مبنية بصفة اساسية على مقاييس الكمية .

فبحوث العمليات — الطريقة الحديثة لاتخاذ القرارات — ترتكز بصفة أساسية على المقارنة الكمية (على أساس أرقام) بين البدائل المختلفة وهو ما يصعب تقديره عن طريق العقل الانساني . وتسعى بحوث العمليات الى تحديد أثر احداث تغيير فى جزء من اجزاء المشكلة على الموقف ككل .

انـــواع القـــرارات

من الصعب تسجيل أنواع القرارات التي يجب اتخاذها فى ميادين الأعمال نظرا لتنوعها ، وتعقدها ، واختلافها ، من زمن الى زمن ، ومن مشروع الى مشروع ومن مجتمع الى مجتمع . وبصفة عامة يمكن تقسيم القرارات الى مجموعات حسب نوع التقسيم :

(أ) حسب طبيعة القرارات : فاتخاذ القرارات ، قد يكون متعلقا بأعمال ادارية ذات صبغة عامة — فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . كما قد يكون القرار متعلقا بأحدى النشاطات الفنية المختصة بالمشروع : الانتاج ، التسويق ، التمويل .. الخ كما سنرى .

(ب) حسب المستويات الادارية :

قد يكون القرار صادرا عن المستويات الادارية العليا (رئيس مجلس الادارة او المدير العام مثلا) أو يكون صادرا عن المستويات الادارية المتوسطة. فالقرارات التي تتخذ فى المستويات الادارية العليا غالبا ما تتعلق بالنهايات أو الأهداف ، والطرق الرئيسية التي توصل الى هذه الأهداف . أما القرارات التي تتخذ فى المستويات الادارية الوسطى فتتعلق بتجزئة الاهداف الى أهداف فرعية . وتظهر فى هذه المرحلة المشاكل الفنية والاقتصادية والانسانية

المتعلقة بالعمل • أما فى المستويات الادارية السفلى ، فتتعلق القرارات بالتنفيذ المباشر للعمل •

(ج) حسب خطورة القرار : وقد يكون القرار خطيرا لانه يتعلق بصرف أموال هائلة أو بتقرير مصير مئات الموظفين والعمال ••• وقد يكون القـرار ضئيلا روتينيا •••

(د) حسب عدد الذين اتخذوا القرار : فهناك قرار من فرد واحـد وهناك قرار من مجموعة ــ كما سنرى عند الكلام عن اللجان فى باب التنظيم •

(هـ) حسب مصدر القرار : وهناك ثلاثة مصادر للقرارات :

١ ــ قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات ادارية اعلى منه •

٢ ــ قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات ادارية أقل منه •

٣ ــ قرارات تكون بالمبادأة (بايعاز من ذات المدير) •

فالقرارات التي تتخذ نتيجة الاتصال بسلطة اعلى غالبا ما تتعلق بتفسير التعليمات والأوامر وتطبيقها وتوزيعها • فاذا كانت هذه القرارات كثيرة جدا تطلب الامر اعطاء سلطة أكبر للمستويات الادارية الأقل فى اتخاذ القـرارات بدلا من الرجوع بأستمرار الى المستويات الادارية العليا •

وتنشأ القرارات التي تتخذ نتيجة الاتصال بالمرؤوسين الى عدم فهـم المرؤوسين للقرارات السابقة • كما قد يرجع السبب الى أن المشكلة حديثة العهد أو الى وجود التباس بين عدة قرارات •

اما القرارات التي يتخذها الاداري بايعاز من نفسه فهي اهم القرارات ، نظرا لأنها تكون مقياسا لكفاءته وفاعليته الادارية ، حيث يتطلب الامر تحديد أهداف أو اعادة تحديدها ، وتحديد سياسة أو تصحيحها وهكذا •

ونظرا لأهمية تقسيم القرارات حسب طبيعتها فاننا نورد بعض القرارات فى مشروع صناعـي وهي كما يلي : (لاحظ تداخـل المجموعـات بعضها فى بعض) :

اولا : قرارات تتعلق بالوظائف الادارية الاتية :

١ — بالاهداف المطلوب تحقيقها .

٢ — بالقواعد التي تطبق فى حالات مماثلة والتي تكـــون السياسات ، الاساسية والفرعية منها .

٣ — بالاجراءات التي تتبع فى تنفيذ عمليات المنظمة .

٤ — بالبرامج الزمنية الواجب السير على أساسها .

٥ — بتصميم الهيكل التنظيمي (وحداته الادارية والعلاقات بينها) .

٦ — بتنمية الهيئة الادارية (تعيين مديري الادارات واسناد المناصب اليهم)

٧ — بارشاد المرؤوسين فى تنفيذهم للاعمال .

٨ — برفع الروح المعنوية عند المرؤوسين .

٩ — بتحديد المعايير او المقاييس الرقابية .

١٠ — بكيفية قياس النتائج او تصحيح الانحرافات

ثانيا — قرارات تتعلق بالانتاج :

يجد المديرون فى الانتاج ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ — موقع المصنع وعدد طوابقه .

٢ — حجم المصنع .

٣ — انواع الالات الواجب استخدامها ودرجة الالية (اليكترونيـــة او عاديـــة) .

٤ — التصميم الداخلي للمصنع (الترتيب الداخلي للالات ومكان وقوف العمال والممرات والمخازن والاقسام المختلفة) .

٥ — طريقة الانتاج (انتاج الطلبيات او انتاج مستمر) .

٦ — كمية الانتاج فى فترات زمنية محدودة .

٧ — مواصفات المواد الخام المشتراة او اللوازم .

٨ — طرق دفع الأجور للعمال .

٩ — الأبحاث الفنية والهندسية المتعلقة بعمليات التصنيع .

١٠ — الرقابة على جودة الانتاج وفحص المنتجات .

ثالثا — قرارات تتعلق بالتسويق :

يجد المديرون فى التسويق ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ — نوع السلعة التي ستباع واوصافها المطلوبة من المستهلكين .
٢ — الكمية المتوقع بيعها وحصة المشروع فى السوق الكلي .
٣ — السعر الذي تباع به السلعة .
٤ — تأثر السعر بأسعار المنافسين (فى حالة وجودهم) .
٥ — طرق الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها .
٦ — وسائل الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها .
٧ — المبالغ الواجب صرفها فى الأعلان والدعاية والترويج .
٨ — قنوات التوزيع الواجب اتباعها (البيع المباشر او عن طريق الوسطاء)
٩ — تمييز السلعة بعلامة مميزة او عدم تمييزها .
١٠ — شكل العبوة (بضم العين) ولونها والبيانات التجارية المطلوب كتابتها عليها .
١١ — ابحاث التسويق الواجب القيام بها .
١٢— وسائل النقل والتخزين للبضائع الجاهزة .
١٣ — خدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين : الائتمان ، الصيانة ، التصليحات ، التوصيل للمنازل . . ضمان السلعة . . الخ .

رابعا — قرارات تتعلق بالتمويل :

يجد المديرون فى التمويل ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ — حجم رأس المال اللازم للمشروع .
٢ — رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب توافرها باستمرار .
٣ — طريقة التمويل (البنوك ، قروض شخصية ، اعادة استثمار ارباح ... الخ) .
٤ — الارباح المطلوب اكتسابها من المشروع .

٥ — كيفية توزيع الارباح .
٦ — الابحاث المالية والاستشارية .
٧— عدد ونوع السجلات والدفاتر المحاسبية .
٨ — امكانية الاندماج فى مشروعات اخرى .
٩ — كيفية التصفية فى حالة حدوثها .

خامسا — قرارات تتعلق بشئون الموظفين والعمال :

يجد المديرون فى شئون المستخدمين ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ — مصادر الحصول على الموظفين والعمال .
٢ — طرق الاختيار واجراءات التعين .
٣ — برامج تعريف المستخدمين بالمنظمة .
٤ — كيفية تدريب الموظفين والعمال .
٥ — أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها فى مجموعات .
٦ — اسس دفع المرتبات والاجور والمكافآت وكافة التعويضات المادية .
٧ — التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها (خدمات طبية ، تأمين اجتماعي ، خدمات ترفيهية ... الخ .)
٨ — طرق الترقية (بالاقدمية ، بالاختيار ، بالاختبار) .
٩ — الأجازات المسموح بها (الأعتيادية والمرضية ...)
١٠ — كيفية معالجة الشكاوى والاضرابات والتخريب والتأخير والغياب.
١١ — حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة .
١٢ — علاقة المشروع بالأتحادات او بالنقابات العمالية أو المؤسسات العلمية

مبادىء اتخاذ القرارات

لاتخاذ القرارات مبادىء منها :

مبدا اتخاذ القرار :

ان جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والأختيار ، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للاشعــور • فاذا كانت جهود الافــراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار . قيل أن « الافراد اتخذوا قرارا » •

مبدا تغلغل القرارات :

اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة فى جميع أوجه النشاط الاداري والفني فى أي مشروع أو منظمة •

مبدأ التفكير المركب :

للوصول الى أعلى مستوى من القرارات الممكنة انسانيا يجب ان يكون التفكير منطقيا وابتكاريا فى نفس الوقت •

مبدأ التفكير المنطقي :

لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقا واضحا •

مبدأ « الانطلاق الفكري » :

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار فى أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري •

مبدا الحقائـــق :

تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القــرار • وبدون « الحقائق » يصبح القرار خاطئا سقيما •

اسئلـــة

١ ــ ما هو المقصود باتخاذ القرار ؟
٢ ــ اساس اتخاذ القرارات وجود البدائل . ما رأيك ؟
٣ ــ اتخاذ القرارات من حتميات الأمــور فى ادارة الأعمــال ــ اشرح بالتفصيل .
٤ ــ يعتبر « سايمون » ان اتخاذ القرارات مواز لمعنى الادارة . لماذا ؟
٥ ــ ما الفرق بين المشكلة الحقيقية والمشكلة السطحية . اضرب الأمثلة؟
٦ ــ أذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها فى التسويق ؟
٧ ــ أذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها فى الانتاج ؟
٨ ــ أذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها فى التمويل ، وفى الأفراد ؟
٩ ــ أذكر مشكلة ثم فكر فى حلول لها وحاول اختيار البديل الأمثل .
١٠ ــ ما هي مراحل اتخاذ القرار الرشيد ؟ ارسم شكلا من عندك يبين هذه المرحلة .
١١ ــ يلعب التفكير دورا أساسيا فى اتخاذ القرارات . اشرح .
١٢ ــ لماذا تعتبر مراحل اتخاذ القرار صعبة وشاقة ؟
١٣ ــ ما هي المشاكل التي تعترض متخذ القرار وتصبح بذلك حــدودا للقرار الرشيد ؟
١٤ ــ ما هو المقصود بالتكاليف الغارقة ؟ اشرح كيف تكون التكاليــف الغارقة عقبة فى اتخاذ القرار .
١٥ ــ ما هي مصادر اتخاذ القرارات ؟
١٦ ــ ما هو المقصود بالعامل الاستراتيجي فى اتخاذ القرارات ؟ اضرب الأمثلة .
١٧ ــ متى يكون التفكير منطقيا ؟
١٨ ــ ما هو الفرق بين التفكير المنطقي والتفكير الضعيف ؟
١٩ ــ ما هي أهمية المنطق فى التفكير ؟
٢٠ ــ ما هو الفرق بين المنطق وعلم النفس ؟
٢١ ــ ما هو الفرق بين المنطق القياسى والمنطق الاستقرائي ؟ وما هــي العلاقة بينهما وبين التفكير ؟

٢٢ ـ ما هو الفرق بين « الفرض » والقاعدة ؟
٢٣ ـ ما هي الأغلاط المنطقية فى التفكير ؟ اضرب الأمثلة •
٢٤ ـ هناك علاقة أساسية بين اتخاذ القرارات وبين التفكير الابتكاري • ما هي ؟
٢٥ ـ ما هو المقصود « بالانطلاق الفكري » وما هي قواعده ؟ وما هي المزايا التي يمكن أن تحققها المنظمة من تطبيقه ؟
٢٦ ـ يعتبر البحث عن الحقائق أساسى فى اتخاذ القرارات ، لماذا ؟
٢٧ ـ ما هو المقصود بالطريقة العلمية ؟ وهل هناك طرق غير علمية ؟
٢٨ ـ ما هو المقصود بقولنا أن فلانا يتمتع بعقل علمي ؟
٢٩ ـ يختلف الكثيرون حول الطريقة التاريخية كطريقة علمية • ما رأيك؟
٣٠ ـ ما هو المقصود ببحوث العمليات وكيف يمكن الاستفادة بها فى اتخاذ القرارات ؟
٣١ ـ ما هي أنواع القرارات فى المشروعات الاتية : (اكتب قائمة تفصيلية) مشروع صناعي ـ مشروع تجاري ـ مشروع زراعي ـ متجر جملة ـ متجر تجزئة ـ بنك ـ وكالة اعلان ـ مشروع سكك حديدية ـ شركة طيران ـ مستشفى ـ جامعة •
٣٢ ـ هل يمكنك القول بأن القرارات الواجب اتخاذها فى مشروعات الأعمال لا تختلف اختلافا جوهريا باختلاف نوع المشروع • اشرح بالتفصيل •

★

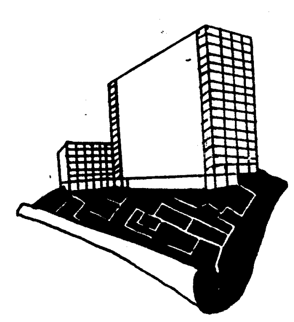
الباب الرابع
التخطيط

الغرض من هذا الباب هو عرض المبادىء والاصول العلمية للتخطيط ، باعتباره وظيفة من وظائف المديرين وعنصر اساسي من عناصر الادارة . فنبحث في مفهوم التخطيط ، وفوائده وانواعه ومن يقوم به . وبعد هذا نقوم بدراسة عناصر التخطيط :

الاهداف والسياسات والاجراءات والتنبؤ وعمل الميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية . وننهي الباب بصياغة مبادىء التخطيط وبعض الاسئلة .

في مفهوم التخطيط :

التخطيط عنصر اساسي من عناصر الادارة وله أولوية على جميع عناصر الادارة الاخرى ، اذ لا يمكن تنفيذ اعمال على خير وجه دون تخطيط لها . فالتخطيط مرحلة التفكير — التي تسبق تنفيذ اي عمل — والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم . فالتخطيط اذن سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل .



Newman & Summer :
The Process of Management.

ويقول فايول (وهو من رواد الادارة الاوائل) : « ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الأستعداد لهذا المستقبل»[1]

فالتخطيط اذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول اليها ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال . وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط الى عناصره الخمسة الاتية :

(١) تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها بالجهد الجماعي .
(٢) تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد ، عدد وآلات ، أموال ..) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين)
(٣) رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة .
(٤) اقرار الاجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات .
(٥) وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الاعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها ببعضها .

وسنعالج عناصر التخطيط بالتفصيل فيما بعد .

فوائد التخطيط :

قلنا أن التخطيط سابق لتنفيذ أي عمل ، وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد شيء عارض . وتنفيذ الأعمال بدون تخطيط لها مثل قيادة الطائرة دون أن يعرف الطيار ما اذا كان يريد الذهاب الى باريس أو الى نيويورك .. دون أن يعرف الطريق الجوي الذي يسلكه .. دون أن يعرف الوقت الواجب عليه الوصول فيه .. الخ . وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيرة :

---

(1) Fayol : Industrial and General Management . P. 43.

(١) يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من افـراد المجموعة أن يعرف الامال التي يبغى المشروع تحقيقها .

(٢) يبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها ، كمياتها ونوعها ، سواء كانت هذه العناصر مادية (أموال ، مواد ، عدد وآلات ...) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين) .

(٣) يبين التخطيط مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين فى تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي .

(٤) فى التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مـع ربط اجزاء العمل المختلفة بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهـداف فى الوقت المحدد .

(٥) التخطيط ضرورة حتمية حتى يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثهـا والعمل على تلافيها — أو الاستعداد لها — قبل حدوثها . فالتخطيط كما سبق أن كررنا يتعلق بالمستقبل .

والمستقبل بطبيعته يتصف بالغموض وبالتغير . فلا يمكن لقائد الطائرة أن يحدد هدفه الى نيويورك ثم ينسى أن يدرس احتمالات التغيرات التي قد تحدث فى الجو وفى الطائرة ذاتها ، والاستعداد لكل ذلك .

(٦) بدون التخطيط لا توجد رقابة ؛ لانه ليس من الممكن التأكد ان ما تم مطابق او غير مطابق لما أريد اتمامه — لأن ما أريد اتمامه غير معروف (لعدم وجود تخطيط) .

فالتخطيط اذن ضروري لانه يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية . فهو يزيد من الفاعلية الادارية عن طريق التحديد السابق للاهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف . والتخطيط يزيد من الكفاية الادارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداما أمثل بما فى ذلك عنصر الزمن .

وبالرغم من أن التخطيط يحقق الناحية الاقتصادية التي تكلمنا عنها فى قوانين الادارة . الا أنه يحقق ايضا الناحية الاجتماعية ، حيث يتم — فى هذه

المرحلة — التنبؤ بالمشاكل الانسانية المتعارضة والعمل على احداث التوازن بين المصالح المتعارضة التي تكلمنا عنها سابقا .

وبالرغم من أن التخطيط له هذه الفوائد الكثيرة الا أن له عيوب نلخصها فيما يلي[1] :

(١) كثرة التكاليف : فلا شك أن التخطيط يتطلب نفقات قد تكون كبيرة فى بعض الحالات . فهناك نفقات القائمين بالتخطيط ، ونفقات الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات .

(٢) ضياع الوقت : يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يضيع الوقت لان مجرد التفكير فى المشاكل التي ستحدث لا يعني تنفيذ العمل .

(٣) عدم المرونة : ينظر البعض الى الخطط الموضوعة على انها بمثابة ادوات لتقييد حرية الاشخاص . فهي لا تعطى حرية كبيرة فى التصرف لارتباط الاشخاص بها .

(٥) الشك فى الافتراضات الموضوعة عن المستقبل : فطالما ان التخطيط يتعلق بالمستقبل الـذي يتصف بالغموض وعدم التأكد ، فـأن أي افتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته .

ويمكن الرد على هذه العيوب بأن فوائد التخطيط تبرر كل ما ينفق فيه من وقت ومال ، كما وان الارتباط بخطة معينة ، له مزايا سبق أن بيناها . واخيرا فان غموض المستقبل هو فى ذاته المبرر لوجود التخطيط حتى يمكن التوقع بالمشاكل التي ستحدث والعمل على تلافيها أو أخذها — على الاقل — فى الحسبان .

انواع التخطيط :

يمكن النظر الى التخطيط من عدة زوايا :

(١) حسب مستوى التخطيط :

فيكون التخطيط على مستوى المشروع ككل . كما قد يكون علـــى

(1) Newman : Administrative Action . P. 77

مستوى ادارات أو أقسام المشروع[١] • وتسمى الخطة فى الحالة الاولى بالخطة الشاملة أو الخطة الرئيسية • وتسمى الخطط الاخرى بالخطط الفرعية أو خطط الادارات والاقسام • ويلاحظ هنا ان الخطة الشاملة تحدد الخطـط الفرعية ، والأخيرة تكون مستمدة من الخطة الشاملة وتؤدي بالتالي الـى تحقيقها •

(٢) حسب مدة التخطيط :

هناك تخطيط قصير المدى وهناك تخطيط طويل المدى • ويطلق علـى التخطيط الذي يغطى سنة فأقل ، تخطيط قصير المدى ، وعلى التخطيط الذي يغطى اكثر من سنة (عادة خمس سنوات) تخطيط طويل المدى • وسنتكلم فيما يلي عن التخطيط الطويل المدى •

التخطيط الطويل المدى :

التخطيط الطويل المدى أعقد وأصعب من التخطيط القصير المدى ، لأنه يتعلق بالمستقبل البعيد الذي يتصف بالغموض • وبالرغم من صعوبة التخطيط للمستقبل البعيد ، الا أن ذلك لا يعني عدم القيام به اطلاقـا •• فالتخطيط الطويل المدى له فوائد عديدة منها :

(١) الاهتمام بالفرص البعيدة المدى ومن ثم الاستعداد لها •
(٢) المشاكل اليومية تقل أهميتها فى ضوء الاهتمام بالأمد الطويل •
(٣) الاهداف الطويلة الأمد تساعد على علاج المشاكل المتوقعة قبل أن يستفحل أمرها •
(٤) الالتزام والارتباط بالأهداف الطويلة المدى التي غالبا ما تكون اكثر اهمية من الاهداف القصيرة المدى •
(٥) تعتبر الخطة الطويلة المدى بمثابة مقياس لتطور الاعمال وتقدمها •

---

(١) اذا كان التخطيط على مستوى الدولة اطلق عليه حينئذ التخطيط القومي •

من يقوم بالتخطيط :

يقوم كل المديرين فى المشروع بالتخطيط – كل فى حدود اختصاصه . فالمدير العام يقوم بالتخطيط للمشروع ككل ، ويقوم مديروا الادارات كل فى حدود اختصاصه بالتخطيط لادارته ... وهكذا . وبالرغم من أن كل مدير يقوم بالتخطيط الا انه من الضروري أن تنسجم الخطط مع بعضها فى سبيل تحقيق أهداف المشروع . من أجل هذا غالبا ما يتم وضع الخطط بالاشتراك مع الاخرين فى المشروع بهيئة تسمى « لجنة التخطيط » يتكون اعضاؤها من مديري ادارات المشروع برئاسة المدير العام .

وبالرغم من اننا نقول ان كل مدير يقوم بالتخطيط الا ان ذلك لا يعني بالضرورة انه يقوم بكل ما يتعلق بالتخطيط . فالمدير العام يعتمد الى حد كبير على البيانات التي تصل اليه من الادارة الوسطى (مديري الادارات) . كما أن المدير العام يقوم بالتخطيط باملاء ارادته فى خطوط عريضة على المديرين المرؤوسين ، فيقوموا بوضع الخطط والبيانات التفصيلية فى حدود الخطوط العريضة المرسومة لهم . وفى حالات أخرى يقوم المديرون المرؤوسون بتقديم خططهم للاعتماد من المدير العام .

واعتماد المدير العام لخطط المشروع هو فى جوهره تخطيط ، فالاعتماد يتعلق باتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بما يجب أن يتم وكيف يتم ومتى يتم .

وعلى هذا يمكن لأى مدير ان يقوم بالتخطيط بأي طريق من الطرق الاتية :

(١) يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط ، وهذا يتطلب وقتا ومجهودا كبيرين غالبا ما يعجز المديرون عن القيام به .

(٢) يقوم المدير بوضع خطة رئيسية ، ويطلب من المرؤوسين وضع خططهم فى حدود الخطة الرئيسية واجراء التعديلات اللازمة .

(٣) يقوم المرؤوسون بوضع الخطط ، ويضعونها تحت تصرف رئيسهم للاعتماد .

ويختلف الوقت الذي يبذله كل مدير فى التخطيط حسب مستواه

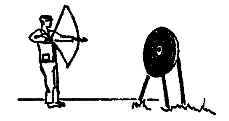
الاداري وفيما يلي شكل يبيّن ذلك[1] :

المستوى الاداري	المدة التي يغطيها التخطيط				
	تخطيط حالي	شهر مقدما	ستةاشهرمقدما	سنة مقدما	٥سنواتمقدما
رئيس مجلس الادارة	٢ ٪	٥ ٪	٢٠ ٪	٢٥ ٪	٤٨ ٪
مدير عام	٥	١٥	٤٠	٣٠	١٠
مدير ادارة	٢٥	٥٠	١٥	١٠	—
رئيس قسم	٥٠	٣٠	١٥	٥	—
مشرف	٨٠	١٥	٥	—	—

شكل يبين الوقت التقديري الذي يبذله المديرون حسب مستواياتهم فى التخطيط طبقا للمدة التي يغطيها التخطيط •

الاهـــــداف

في مفهوم الاهداف :



الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول اليها • ولا يمكن تصور اى جهد جماعي منتج دون هدف •

فالهدف يحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية • فاذا لم يكن هناك هدف كان هذا الجهد الجماعي جهدا ضائعا • والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالامال التي يراد تحقيقها فى المستقبل • والفرق بين الامال والاهداف ، أن الاخيرة تمثل نقطة وصول الى غاية المجهودات ، وليست — كالامال — مجرد رغبات اعتباطية • وتكون الاهداف اما فى الأمد القصير أو الامد الطويل : فيقال للاولى أهداف « قصيرة المدى » (سنة فأقل) ويطلق على الثانية اهداف « طويلة المدى » (أكثر من سنة) •

(1) Terry : Principles of Management. P. 176.

وتكون الأهـداف على مستوى المشروع ككل[1] وتسمى « اهـداف رئيسية » Basic كما تنقسم الأهداف الرئيسية لكل مؤسسة الى اهداف ادارات مثل أهداف الانتاج ، أهداف التسويق ، وهكذا ... ويعتبر تحديد الاهداف من أهم الوظائف الادارية ولها اولوية على جميع وظائف الاداريين الأخرى .

فوائد تحديد الاهداف :

لتحديد اهداف المشروعات فوائد كثيرة منها :

(١) تحدد الاهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون هدف .

(٢)تعتبر الاهداف بمثابة دافع لكل فرد فى المجموعة للقيام بالعمل ، بواسطة ربط أهدافه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها .

(٣) تسهل الاهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد ، فعندما يعرف كل شخص فى المجموعة الأهداف المطلوب الوصول اليها فانهم يعملـون متعاونين فى الوصول اليها .

(٤) تساعد الاهداف فى وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها .

(٥) الاهداف مقياس للرقابة طالما أنها تحدد المطلوب عمله .

الشروط الواجب توافرها في الاهداف :

لتحقيق الفوائد السابق الاشارة اليها يجب ان يتوافر فى الاهـــداف الشروط الاتية :

(١) أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة لجميع افراد المشروع .

(٢) أن تكون عملية ممكن الوصول اليها .

(٣) أن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية الذين يكونون الجهـد الجماعي وذلك ضمانا لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة .

---

(١) اذا كانت الاهداف على مستوى الدولة اطلق عليها اهداف قومية . وتنقسم الاهداف القومية الى اهداف اخرى متخصصة (الدفاع ، الاقتصاد ، الرفاهية . . . الخ) .

(٤) أن تكون قابلة للقياس وليست مجرد كلمات عامة ، والا لما امكن معرفة ما اذا تم تحقيقها من عدمه .
(٥) ألا تتعارض مع القيم الاخلاقية السائدة فى المجتمع أو تتنافى مع الاهداف القومية .
(٦) ألا تتركز الاهداف فى شيء واحد مثل التركيز على الربح فقط .

وسنبين فيما يلي موقف الربح من أهداف مشروعات الاعمال ، ثم نبين الميادين المختلفة للاهداف .

الربح واهداف المشروعات :

لكي تبقى المشروعات ناشطة فى دنيا الاعمال يجب أن تحقق أرباحا . وفى نفس الوقت يجب على المشروعات الا تركز أهتمامها فى الحصول على الارباح . ويخدم الربح عدة اغراض رئيسية :

(١) الارباح تقيس فاعلية المجهودات التي بذلت ، فبصفة عامة يمكن القول بانه كلما زادت الارباح دل ذلك على فاعلية المجهودات والعكس صحيح . الا انه من الممكن ان تكون زيادة الارباح نتيجة استغلال المستهلكين والعمال والمستخدمين ، او نتيجة ظروف غير عادية مثل نشوب حرب أو نتيجة ظروف لم يكن للادارة دخل فيها على الاطلاق .
(٢) تعتبر الأرباح كبدل للمخاطرة يغطي تكاليف البقاء فى دنيا الأعمال وهذه تشمل مخاطر السوق وما يحدث من تغيرات فنية تقلل من الطلب على السلع والخدمات فى دنيا الأعمال . ومن الضروري أن يحصل المشروع على تكاليف البقاء فى دنيا الأعمال المشار اليها سابقا بواسطة كسب أرباح كافية .
(٣) تؤمن الأرباح الحصول على رأس المال اللازم فى المستقبل للابتكار والتوسع سواء كان بصفة مباشرة عن طريق التمويل الذاتي (اي اعادة استثمار الارباح) أو عن طريق تشجيع رؤوس الاموال الاخرى .

فالارباح ليست نهاية فى ذاتها . ومن هنا يجب التمييز بين الأرباح التي لها وظيفة اقتصادية ، والأرباح الناتجة من الاستغلال الاقتصادي .

فالأرباح الناتجة من الاستغلال والاحتكار ، تكون موضع النقد الشديد من المجتمع والرأي العام والحكومات . وغالبا ما تسن الحكومات عدة قوانين لتمنع هذا النوع الاخير من الارباح غير المشروعة ولا شك أن التفريق بين هذين النوعين ليس بالشيء اليسير .

وبالرغم من أن الكثيرين من رجال الأعمال فى العالم ما زالوا يعتقدون أن الهدف الوحيد من مشروعات الأعمال هو الربح ، فان الكثيرين ابتدأوا يقتنعون بأن التركيز على الربح كهدف للمشروع ليس من الادارة السليمة .

فالتركيز على هدف واحد يكون بمثابة محاولة الحصول على المفتاح السحري فى الادارة . لذلك نرى أن يكون هناك مجموعة أهداف تكون فيما بينها مجموعة متناسقة وموحدة . وقد لاحظت شركات امريكية كثيرة أن التركيز على هدف واحد فيه خطورة . وفيما يلي نموذج من بعض الأهداف التي حددتها احدى الشركات الامريكية التي تنبهت لهذه القاعدة الأساسية فى تحديد الاهداف .

« ان هذه الشركة تسعى الى انتاج سلعة جيدة باسعار منخفضة باستمرار . فالربح ليس الهدف ، ولكن الربح نتيجة عارضة . وترى الشركة ان ذلك فلسفة واتجاه عقلي ، فهي تؤمن بأن المؤسسة التي تفعل ذلك سيكون لها أرباح كبيرة يجب أن توزع بين المستهلك والعامل والمساهم . فأهداف هذه الشركة عديدة :

(١) انتاج سلع جيدة (٢) أسعار منخفضة (٣) توزيع أرباحها بين المستهلك والعامل والمساهم[1]

الميادين المختلفة للاهداف :

رأينا أنه ليس من الحكمة التركيز على الارباح كالهدف الوحيد لمشروعات الاعمال ،كما رأينا انه ليس من الحكمة تجاهل تحقيق ارباح ، لان

(1) Koontz, The Principles of Management, P. 289.

لها وظيفة اقتصادية تتعلق تعلقا مباشرا بكيان المشروعات وبقائها فى دنيـــا الاعمال • لذلك كان من الضروري أن تغطى الاهداف عدة ميادين أخرى غير الربح • وهذه الميادين هي :

(١) المركز السوقي (حصة المشروع فى السوق)
(٢) الابتكارات العلمية والتكنولوجية (الفنية) •
(٣) الكفاية الانتاجية (الكفاية فى استخدام المدخلات)•
(٤) الصورة الذهنية للمشروع عند المصالح المختلفة فى المجتمع •

ويلاحظ ان الميادين الثلاثة الاولى اقتصادية بطبيعتها اما الميدان الرابع فهو اجتماعي • وميادين الأهداف هذه تتفق وقوانين الادارة التي ذكرناها • وهذه الميادين الخمسة ـــ فى رأينا ـــ تكون الحد الادنى الذي يجب أن تغطيه أهداف المشروعات[1] • وسنعالج هذه العناصر على التوالي :

(١) المركز السوقي :

يمكن تعريف المركز السوقي Market Standing بانه حصة المشروع فى السوق • فاذا كانت جملة المبيعات من أقلام الحبر الباركر ١٠٠،٠٠٠ وحدة وكان نصيب احدى الشركات منها ٣٠،٠٠٠ وحدة ، قيل ان حصة الشركة ٣٠ بالمئة • فاذا قلت حصة المشروع الى ١٥ بالمئة قيل ان مركز الشركة السوقي تدهور • • ولكن اذا زادت مبيعات الشركة الى ٤٠،٠٠٠ وحدة فلا يمكـــن القول بأن مركز الشركة السوقي قد تحسن ما لم تعرف المبيعات الكلية ، فاذا زادت المبيعات من ١٠٠،٠٠٠ الى ١٦٠،٠٠٠ اصبح نصيب الشركة فى هـــذه الحالة ٢٥ بالمئة • فبالرغم من ازدياد حجم المبيعات الا أن مركز الشركة فـــي السوق تدهور •

---

(١) يذكر بيتر دركر ـ وهـو من علماء الادارة الحديثين ـ ثمانية ميادين للاهداف : المركز السوقي ـ الاستكشافات العلمية والفنية ـ الكفاية الانتاجية ـ درجة استخدام الموارد الطبيعية والمالية ـ تحقيق الارباح ـ النهوض باعمال المدير وتطويرها ـ مستوى العامل المعنوي والانتاجي ـ المسئولية العامة •

للتوسع راجع مؤلفه : Drucker : The Practice of Management.

وليس من الحكمة تحديد حصة فى السوق قليلة جدا (٢ بالمئة) مثلا ، فمثل هذا المشروع يعتبر مشروعا حديا ، وأي تغيير فى الهيكل الاقتصادي قد يؤثر تأثيرا خطيرا وقد يضطر المشروع الى الافلاس . هذا ، وقد لا يكون من الحكمة تحديد حصة فى السوق كبيرة جدا ٩٥ بالمئة مثلا ، فان هذه النسبة الكبيرة التي تشير الى وجود الاحتكار قد تشجع الحكومة على التدخل لسن القوانين التي من شأنها التأثير على مركز الشركة .. والمستحسن فى كثير من الحالات أن يحدد المديرون مدى معين للمركز السوقي أي أن يكون هناك حصة عالية وحصة منخفضة (بدائل مختلفة) .

ويجب ان لا يقتصر الامر على تحديد حصة المشروع الاجمالية فى السوق فقط وانما من الضروري وضع أهداف تسويقية أخرى مرتبطة بالمركز السوقي اهمها :

(١) المركز المرغوب للمنتجات الحاليــة فى سوقها الحالي : بالجنيهـات وبالنسبة المئوية ، وذلك فى ضوء المنافسة المباشرة أو غير المباشرة ، ان كان هناك .

(٢) المركز المرغوب للمنتجات الحالية فى اسواقها الجديدة بالجنيهات وبالنسبة المئوية وذلك فى ضوء المنافسة المباشرة أو غير المباشرة .. ان كان هناك

(٣) المنتجات الحالية المطلوب الغاؤها لاسباب فنية او لاسباب خاصة باتجاهات السوق أو بتركيب السلعة .

(٤) المنتجات الجديدة المطلوب ايجادها فى الأسواق الحالية ومواصفاتها وذلك بالجنيهات والحصة السوقية .

(٥) الأسواق الجديدة التي يجب على المنتجات الجديدة ان تغزوهـــا بالجنيهات وبالنسبة المئوية .

(٦) التنظيم التوزيعي المطلوب لتحقيق الأهداف التسويقية .

(٧) أهداف خدمات المستهلكين أي درجات الخدمات ونوعها التي يجب أن تؤدي الى المستهلك .

(٢) الابتكارات العلمية والتكنولوجية :

ان أهداف الابتكار Innovation ليس من السهل تحديدها • فالمشكلة الأساسية فى تحديد اهداف الابتكار هي مشكلة قياس الأهمية النسبية لمختلف الابتكارات • فما هو الاهم ؟ عشرات الابتكارات الصغيرة الممكن تطبيقها حالا فى تعبئة السلعة ، أم تركيب كيمائي أساسى يغير من شكل السلعة تغيرا جوهريا ••؟ ان هذا السؤال قد تختلف اجابته من متجر للاقسام عن شركة كيمائية •

على أن المهم هنا ، هو أنه يجب على المدير أن يتنبأ بالابتكارات اللازمة للوصول الى أهدافه التسويقية ، بالنسبة الى المنتجات الجديدة وبالنسبة الى الأسواق الموجودة والأسواق الجديدة ، وكذلك بالنسبة للخدمات المطلوب تقديمها للمستهلكين • ومن المستحسن أن تكون هذه التنبؤات فى الامدين القصير والطويل •

ويذكر بيتر دركر عدة أمور يمكن أن تشملها أهداف الابتكار لمشروع نموذجي :

(١) منتجات أو خدمات جديدة مطلوبة للوصول الى الأهداف السوقية •
(٢) منتجات أو خدمات جديدة مطلوبة بسبب تغيرات فنية والتي قد تؤدي الى جعل المنتجات الحالية لا فائدة منها •
(٣) عمليات جديدة أو تطوير عمليات قديمة مطلوبة للوصول الى الاهداف السوقية •
(٤) ابتكار فى جميع أوجه النشاط المختلفة •

(٣) الكفاية الانتاجيـة :

معدل الكفاية الانتاجية Productivity مفهوم اصطلاحي يعبر عن درجة استخدام المدخلات لتحقيق ناتج محدد • فهي العلاقة بين العناصر المستخدمة وبين ما تم تحقيقه • وتقاس الكفاية الانتاجية بقسمة الناتج على العناصر

المستخدمة • فاذا كان هناك خمسة عمال قاموا بانتاج مائة وحدة فى اليوم قيل ان معدل الكفاية الانتاجية ٢٠ فاذا انتجوا ١٢٠ وحدة فى يوم اخر قيل ان معدل الكفاية الانتاجية فى ذلك اليوم ٢٤ • ظاهر هنا أن الكفاية الانتاجية تحسنت وهكذا • ويجب الا يتصور البعض ان قياس الكفاية الانتاجية أمر يسير ، وذلك لوجود عدة اعتبارات لا يمكن قياسها ، كما لو قمنا بتغيير الالات التي يعمل عليها العمال • فيكون من الصعب معرفة ما اذا كانت الكفاية راجعة الى ادخال الالات أو مجهودات العمال أو الطريقة التي ادخلتها الادارة• وبالرغم من ذلك فان معدل الكفاية الانتاجية من الأمور الواجب تحديدها لأنها مقياس للوظيفة الاقتصادية للادارة كما سبق أن ذكرنا فى القانون الثاني للادارة •

(٤) الصورة الذهنية للمشروع :

لكل المشروعات ، صغيرة كانت أو كبيرة ، حكومية أو أهلية ، صناعية أو تجارية ••• شخصية تماما مثل شخصية الأنسان الفرد • ويحكم الأفراد على المشروع كما يحكمون على الانسان الفرد• وتسمى الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير بالصورة الذهنية Image • والجماهير هنا هو جمع جمهور ، والجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع فى محيط نشاط المشروع تؤثر عليه وتتأثر به • ويختلف الجمهور فى تكوينه حسب طبيعة المشكلة •وعلى هذا يوجد عدة جماهير لكل مشروع : جمهور الموظفين وجمهور العمال وجمهور المديرين وجمهور المستهلكين وجمهور الموردين ، وجمهور المستثمرين والجمهور العام ••• الخ ولكل جمهور من هذه الجماهير صورة ذهنية عن المشروع •

لذلك كان من الضروري لكل المشروعات ، مهما كان نوعها ، تحديد الصورة الذهنية التي تريدها عند جماهيرها حتى تقوم بتخطيط أعمالها فى ضوء هذه الصورة الذهنية المطلوبة •

وبدون تحديد أهداف للصور الذهنية للمشروع فان المشروع سيجد نفسه فى تخبط ، الامر الذي يثير هذه الجماهير على المشروع ، وبالتالي يكون

احتمال الفشل كبيرا • فاهتمام المشروعات بشخصيتها ضروري مثل اهتمـام الفرد بشخصيته وسمعته • ويمكننا ان نتصور ما يحدث لشخص لا يهتـم بسمعته وانطباعات الناس عنه •

وتعتبر الصورة الذهنية للمشروع من أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع أو فشله لأنها مقياس لقدرة الادارة على تحقيق مسئولياتها الاجتماعية التـي تكلمنا عنها بالتفصيل فى القانون الثالث للادارة • وعلى هذا تعتبر الصـورة الذهنية للمشروع عند جماهيره من أهم أدوات الرقابة التي سنتكلم عنها فى باب الرقابة •

عودة الى الربح كهدف من اهداف مشروعات الاعمال :

ذكرنا فى الصفحات السابقة ان الربح له ثلاث وظائف أساسية فى دنيـا الاعمال • وتكون هذه الوظائف الحد الادنى من الربح اللازم تحقيقه •

وعلى هذا ، فأهداف الربحية التي يحددها المديرون تعبر عـن الحد الأدنى اللازم تحقيقه (وليس الحد الأعلى) وعلى هذا الاساس يختلف مفهوم المديرين للارباح عن مفهوم المحاسب • فبالنسبة للمحاسب تكون الأرباح الفرق بين المصاريف والايرادات ، فهي نتيجة حسابية ولا يمكن أن يكـون الربح ، فى ميادين الأعمال ، نتيجة حسابية • فالربح يجب أن يخطط له ويعتبر هدفا حتى يستطيع المشروع أن يقوم بوظيفته (تقديم السلع والخدمات) •

ويترتب على النظر الى الربح ، كوظيفة اقتصادية ، أن يتم تحديد الأرباح فى مدة زمنية، ليست بالضرورة ان تكون سنة. وقد التجأت كثير من الشركات الى وضع معايير مثل (معدل معقول على رأس المال المستثمر) كهدف للربح • ويمكن الحصول على معدل العائد على رأس المال بقسمة الارباح على رأس المال المستثمـر •

ويحدد هذا الهدف جميع أعمال المشروع الأخرى من تسعير ، واعلان ، ومستوى جودة للمنتجات ... وهكذا •

تسلسل الاهداف وارتباطهـا :

لكي تنجح المشروعات يجب ان تتفق اهداف ادارات المشروع مـــع الاهداف الرئيسية كما يجب ان تتفق اهداف الاقسام مع اهداف الادارات التابعة لها وهذا ما يسمى بتسلسل الاهداف ، كما يظهر من المثال التالي :

مثال على تحديد الاهداف في شركة لوكنز الاميركية للصلب ١

في صيف عام ١٩٥٤ ، وجدت شركة لوكنز للصلب Luckens Steel Co. انـــه من المستحسن ان تحدد اهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها . وقد قابلت الفكرة تعاون جميع المديرين في المشروع وعلى راسهم المدير العام « هوستون » .

وكانت الخطوة الاولى هي وضع اهداف اساسية ، منها :

« اولا : الحصول على مستوى معقول من الارباح – مع تحسن هـذا المستوى باستمـــرار بواسطة المجهود المنتج في صناعة الواح الصلب والاجزاء المصنوعة » .

« ثانيا : ادارة العمل بشكل يتم معه الاعتراف بالشركة على اساس انها عضو منتج يستحق الشرف في المجتمـع في علاقتهـا من اجـل الفائدة التـي تعود على المساهمـين والمستخدمـين والمستهلكين والموردين والمنطقة والحكومة .

« ومن ناحية الفرضين الاساسيين المذكورين فهناك نقطتان نعتقد انهما تمثلان فلسفـــة تؤثر في تسيير العمل : احداهما دافع الربح والاخرى « العلاقات الطيبة » المبنية على الفائـــدة للطرفين . اننا نؤمن بأن ذلك هام بالنسبة للنجاح الطويل الامد لمشروعنا » .

« ان الهدف الاساسي الثاني اي العلاقات الطيبة يظهر ايماننا بان علاقات العمل – كي تعتبر جيدة – يجب ان تكون مبنية على فائدة للطرفين » .

اهداف ادارة المبيعـــات :

ان اهداف ادارة المبيعات تخضع للاهداف الاساسية للمشروع : تحسين العائد والحصـــول على قبول من المجتمع .

ونحن نؤمن بانه يمكن الوصول الى الاهداف الاساسية عن طريق ١ – البحث عن اســـواق مقبولة للمنتجات والخدمات وغزوها . ٢ – بيع منتجات الشركة باسعار يمكن معها الحصـــول على عائد معقول . ٣ – مساعدة العملاء لتنمية اسواقهم لمصلحة لوكنز .

وفيما يلي ما سيتم عمله :

١ – تنمية السوق :

ان شركة لوكنز تعتقدان احسن طريقة لتنمية الاسواق ومنتجات جديدة ، هـــي الاعتراف

---

(١) قام بكتابة هذه المقالة اساسا « هوستون » المدير العام للشركة ونشرت في :
Targets for Management ,General Management Series No. 177 (New York : Americain Management Association, 1955

وقد اعيد نشرها في مؤلف « قراءات في الادارة » ص ١٣٠ – ١٤ – وما بعدها – وقـد ترجمها المؤلف الى العربيـة .

بحاجات مستهلكينا والصناعات التي نمدها . (اننا نشير بالطبع الى المنتجات والخدمات الموجودة حاليا ، والمنتجات التي ادخل التحسين عليها، والتي لها علاقة مباشرة بالمنتجات والخدمات الحالية) ومن الواضح ، ان رجال البيع – في اثناء علاقاتهم مع المستهلكين – سيمكنهم ان يوصلوا الينا حاجاتهم ورغباتهم . ان رجال التسويق والمهندسين ورجال الخدمات ، الذين ينتقلون كثيرا يمكن الاعتماد عليهم في تعريفنا بحاجات السوق .

اننا نقصد بمحاولة الغاء الهوة التي تحدث احيانا في مبيعاتنا وفي ايراداتنا عن طريق الاعتماد الكلي على اسواق السلع الراسمالية . ان الحصول على عائد معقول وبمستوى عال ، هو غرض محدد .

٢ – تحسين العائد :

ان بيع منتجات الشركة باسعار تعود علينا بعائد معقول وبمستوى مرتفع باستمرار . يتطلب معايير بيعية شاملة لتوجيه رجال البيع من اجل الكفاية في اعمالهم . ان استخدام مثل هذه المعايير الرقابية سوف يؤدي الى الاقلال من تكاليف البيع ، ويؤدي بالتالي الى التأكد من اعطاء الاهتمام اللازم للمشترين المتوقعين لمنتجاتنا . كما ستؤدي هذه المعايير الرقابية ايضا الى تركيز الضوء على مصروفات الترفيه والتنقل والاتصالات (التليفون والتلغراف) .

٣ – خدمات العملاء :

بالاشارة الى الهدف الاساسي المتعلق بمساعدة العملاء لتنمية وخدمة اسواقهم بالنسبة لمنتجات لوكنز الحالية – فان الاغلبية العظمى من منتجات لوكنز الحالية تصل المستهلك الاخير بعد اتمام تصنيعها وتجميعها بواسطة عملائنا .

ان هدف الشركة يكون قد تحقق – في اعتقادنا – اذا وجهنا جزءا من مجهوداتنا البيعية لعملاء عملائنا . اننا نؤمن بان ذلك سيربطنا اكثر بعملائنا .

وبالاضافة الى ذلك فاننا نأمل ان نسرع بالبرنامج الذي سنشجع فيه العملاء لزيادة تسهيلات الانتاج بمصنعنا . واننا نأمل المساهمة – على مستوى اكبر – في نشاط النقابات التجارية التي تشمل عملاءنا الحاليين وعملاءنا المرتقبين .

اهداف ادارة الانتاج لشركة لوكنز للصلب هي :

١ – اظهار منتجات الشركة بشكل يكون معه مستوى الجودة والتكاليف ومواعيد التسليم ، مشجعة للاسواق الحالية والجديدة .

٢ – بذل مجهود حقيقي – للحصول على توفيرات في عمليات التصنيع والاجراءات – في حدود موارد الشركة – للحصول على مستوى عائد عال .

٣ – ان نكون متنبهين وعلى استعداد لتقديم سلع جديدة وتحسينات في السلع الحالية ، مع ايجاد التسهيلات الصناعية الملائمة .

السيـــاســـــات

في مفهوم السياسة :

ان ادارة اي عمل ليس من الامور اليسيرة ، فهناك مئات من المشاكـل المطلوب حلها ، ومئات من القرارات الواجب اتخاذها • الا ان بعض هــذه المشاكل والقرارات ذات طبيعة متكررة اي تحدث باستمرار وفي فترات كثيرة• لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبق في كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد السياسات • فالسياسات مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات الادارية السفلى • فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق امام المرؤوسين وهي فى هذا تقلل من الاسئلـــة التي توجه الى الرؤساء في المشاكل المماثلة •

فاذا تقرر في مشروع معين البيع بالاجل لتجار الجملة فقط • فان هــذا القرار يعتبر سياسة تحكم تصرفات المرؤوسين في تنفيذهم الاعمال • فـلا يجوز لهم البيع بالاجل لغير تجار الجملة • كما انهم لا يرجعون الى الادارة العليا في كل مرة يتقدم اليهم تاجر جملة يطلب الشراء بالاجل •

فوائـــد السياســـــات :

رسم السياسات من حتميات الامور في الادارة للاسباب الآتية :

(١) تخلص السياسات المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة في كل حاله مماثلة وبذلك يقل المجهود الذهني والعصبي للمديرين •

(٢) تعتبر السياسات في ذاتها مديرا يجيب على اسئلة المرؤوسين بسرعة ، وهي بذلك تترك للمديرين الاشخاص التفرغ للمشاكل الجديدة •

(٣) استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد ، لان تصرفات المدير التي تتمشى مع السياسات الموضوعة من اعلى تجعله واثقا من انه يسير وفقا لرغبات رؤسائه • فالسياسات تكون جزءا كبيرا من فلسفة المديرين في ادارة المشروع ، كما انها تعبر عن نواياهم فيما يتعلق بمختلــــف العمليات في المشروع •

(٤) تحقق السياسات التنسيق بين تصرفات مختلف الاشخاص في المشروع ، كما انها تحقق التماثل في تصرفاتهم وخصوصا فيما يتعلق بمعاملتهم مع الغـير .

(٥) تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعيـة للوصول الى الاهداف الموضوعة طالما انها تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عملـه .

الشروط الواجب توافرها في السياسات :

يمكن تلخيص الشروط الواجب توافرها في السياسات في الآتي

(١) ان تكون واضحة وصريحة ومفهومة لجميع افراد المشروع ولذا يجب ان تكون مكتوبة .

(٢) ان تكون ممكنة التطبيق .

(٣) ان تكون مرتبطة ومتمشية مع الاهداف الرئيسية التي بنيت عليها .

(٤) ان تكون مرتبطة مع بعضها ارتباطا راسيا وافقيا (كما سيأتي) .

(٥) الا تتنافى مع السياسة العامة للدولة او تتعارض مع قوانينها .

(٦) الا تكون جامدة لا تسمح بالتغيرات التي قدتحدث داخل المشروع او خارجـه .

(٧) ان تكون محددة حتى لا تقبل التأويل .

انـواع السيـاسـات

يمكـن تقسيم السياسات من حيث درجة تأثيرها في المشروع ودجـة شمولها الى ثلاثة اقسام : (١) سياسات اساسية . (٢) سياسات عليـا . (٣) سياسات ادارات .

السياسات الاساسيـة :

وهي السياسات التي تتوقف عليها جميع السياسات الاخرى . وغالبا ما يكون منصوص عليها في لائحة تأسيس المشروع ، وتكون متصلة باهداف

المشروع والمبرر من وجوده . فاذا تغيرت هذه السياسات تغير الشكل الجوهري والموضوعي للمؤسسة وتطلب الامر اعادة تكوينها (المؤسسة) . وعلى هذا يجب ان تكون هذه السياسات واسعة النطاق مرنة تسمح للتغيرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل .

ولنضرب مثلا على بعض السياسات الاساسية . نفترض ان هدف احدى الشركات « المساهمة في مكافحة الحفاء في المجتمع » . فيمكن رسم سياسة اساسية تقول : « تقوم شركتنا بانتاج الاحذية لبيعها للطبقة الفقيرة » .

لا شك ان هذه السياسة الاساسية تحدد السياسات الاخرى . ومعنى هذا انه لا يجوز لمدير الشركة مثلا ان يقرر انتاج الحقائب الجلدية او اية سلعة اخرى . وتقضي السياسة ايضا بأن الانتاج لا يكون للبيع للطبقة الغنية ، وانما للطبقة الفقيرة . فلا يجوز طبقا لهذه السياسة ـ انتاج احذية بأسعار مرتفعة او انتاج احذية تخضع للموده .. فهي سياسة اساسية تؤثر على كل وحدة في المشروع وهي بذلك سياسة شاملة يكون تأثيرها عميقا . فهي تحكم السياسات الاخرى .

السياسات العليا :

هي السياسات التي توضع بمعرفة الادارة العليا في المشروع . وهي بوجه عام اكثر من السياسات الاساسية تفصيلا ، ولكنها تتصل باعمال المشروع ككل . فاذا تتبعنا المثل السابق نجد ان السياسات العامة في مثل هذه الحالة تكون اكثر تفصيلا من السياسة الاساسية .

فاذا رأت الادارة العليا اضافة نوع جديد من الاحذية التي تصنع من البلاستيك ، وهذا يكون بمثابة سياسة جديدة، فان اضافة هذا النوع الجديد من المنتجات تظهر معه مشاكل جديدة بالنسبة لادارات المبيعات والانتاج والتمويل . فربما يحتاج ذلك الى اضافة قوة جديدة من رجال البيع . وادارة الانتاج تجد نفسها مضطرة لعمل تصميمات ، والمصنع قد يضطر لتغيير

الآلات .. ويتطلب الامر رسم سياسات فرعية جديدة او تعديل السياسات القائمة .

سياســـات ادارات :

هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في الشركة : مثل سياســـات الشراء والانتاج والبيع والنقل والتخزين والتوزيع والاعـــلان والائتمـــان والمستخدمين والبحوث والعلاقات العامـــة ... الخ

وهذه السياسات تعتمد اساسا على السياسات العليا التـــي بدورهـــا تعتمد على السياسات الاساسية ومستمدة من اهداف المشروع . ولنضرب مثلا على ذلك ، فنستمر بمثالنا السابق الخاص بشركة الاحذية ونحاول وضع سياسة بيعية خاصة بالتسعير مثلا فنقول : يتم تسعير الاحذية المباعة علـــى اساس ٥ بالمئة زائدا التكاليف .

وفيما يلي شكل يبين مختلف انواع السياسات حسب المستويـــات الادارية المختلفـــة[١] :

انواع السياسات	تستخدم بصفة اساسية بواسطة	درجة التاثير	درجة الشمول	الاهمية
اساسية	الادارة العليا (المدير العام)	تؤثر في كل جزء من المشروع	عامة وشاملة	هامة جدا
عليا	مديرو الادارات	غالبا ما تؤثر في كل جزء من اجزاء المشروع	خاصة ومحدودة الى درجه	هامة
ادارات	رؤساء الاقسام	تؤثر في الاعمال اليومية	محدودة	اقل في الاهمية

وسنبين فيما يلي انواع هذه السياسات بشيء من التفصيل .

(1) Terry : Principles of Management, P. 189.

سياسات المشروع المختلفة[1] :

تصور القائمة الآتية نموذجا من سياسات مشروع صناعي مقسمة حسب نشاطات المشروع المختلفة :

اولا – سياسات الشراء :

(١) الشراء او الانتاج بالنسبة الى : السلع الرئيسية ، اجزاء السلع ، والمواد الاولية ، الخدمات .

(٢) مصادر الشراء :

– الشراء من مصدر واحد او عدة مصادر .
– الشراء من المنتج او من الوسطاء الموزعين .
– الشراء من المصادر المحلية او المصادر الاجنبية .

(٣) توقيت الشراء :

– الشراء للتخزين او الشراء للاستخدام العاجل .
– الحد الادنى الواجب وجوده في المخازن

(٤) ربط الشراء بالبيع :

– مدى اتباع سياسة المبادلة في الشراء (اشترى منك اذا اشتريت مني).

ثانيا – سياسات الانتاج :

(١) العمليات الانتاجية :

– الانتاج المستمر (مواصفات ثابتة) او انتاج الطلبيات .
– حجم الوحدات الصناعية ومدى التخصص الفني .
– الابحاث الفنية والهندسية .

(٢) مراقبة جودة الانتاج :

– معايير الرقابة على جودة الانتاج .
– طرق ومواعيد الفحص على الانتاج .

(٣) التدريب الفني للعمال والمشرفين :

– درجة التدريب ومدى شموله لعمال المصنع .
– كيفية التدريب ومواعيد اجرائه .

---

(1) Newman : Administrative Action. PP.44 ff.

ثالثا ـ سياسات التسويق :

(١) المنتجـات :

ـ تحديد العدد ودرجة تشكيل المنتجات (المقاسـات ، الالـوان ، الاحجـام •••) •

ـ تحديد مستوى جودة المنتجاب المطلوبة او المقبولة من المستهلك •

(٢) المستهلكـين :

ـ تحديد انواع العملاء : ثرواتهم ودخولهم وسنهم وجنسهم •

ـ مناطق المستهلكين الواجب تغطيتها •

(٣) التسعـير :

ـ التسعير على اساس التكاليف او الاسعار السائدة في السـوق او اعتبارات خاصـة •

ـ خصم الكمية الواجب منحه لمختلف الوسطاء •

ـ مدى تغير الاسعار او ثباتها في ضوء تغير اسعار المنافسين •

(٤) الاعلان والدعاية والترويج :

ـ مخصصات الاعلان اي المبالغ الواجب صرفها على الاعلان •

ـ وسائل الاعلان : الجرائد ، المجلات ، التليفزيون •••

(٥) منافـذ التوزيـع :

ـ البيع المباشر او الطريق الطويل (عن طريق الوسطاء) •

ـ العمولات التي تعطي للوسطاء مقابل التوزيع •

رابعا ـ سياسات الافراد :

(١) الاختيـار :

ـ مصادر الحصول على المستخدمين (مكاتب متخصصة ؟) •

ـ الحد الادنى من الشروط الواجب توافرها في الموظفين والعمال •

(٢) التدريـب والترقيـة :

ـ درجة التدريب ومدى شموله ومواعيده •

ـ أسس الترقية (بالاقدمية ـ بالشهادات ـ بالاختبار أو بالاختيار) •

(٣) التعويض المـادي :
ـ طرق دفع الاجور (بالقطعة ، بالزمن ، بالقطعة والزمن ... الخ) .
ـ مستوى الاجور بالنسبة للاجور السائدة في السوق .

(٤) سـير العمـل :
ـ ساعات العمل ومواعيده .
ـ الاجازات الاعتيادية والمرضية وغيرها .
ـ معالجة الغياب والتأخير والاستقالات .

(٥) خدمـات المستخدمـين :
ـ الخدمات الواجب تقديمها : طبية ، ترفيهية ، اجتماعية ...
ـ اسس تقديم الخدمات (مجانا ـ بمقابل) .

(٦) العلاقات الصناعيـة :
ـ كيفية معالجة الشكاوى .
ـ العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات المهنية والمؤسسات العلمية .

خامسا ـ سياسات التمويل :

(١) نواحي الاستثمار واستخدام رأس المـال :
ـ مدى الاستثمار فى اصول ثابتة وكمية رأس المال العامل .
ـ مدى الاستثمار في موجودات المخازن .
ـ مدى التسهيلات الائتمانية الواجب منحها .
ـ نواحي الاستثمار الخارجي .

(٢) مصادر المـال المستثمـر :
ـ المساهمين او البنـوك .
ـ الديون طويلة الاجل ام قصيرة الاجل .

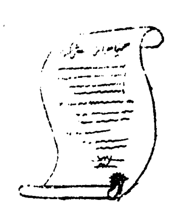
(٣) المحافظة على الاموال المستثمرة :
ـ التأمين : كيفيته وشروطه .
ـ الاحتياطات اللازمـة .

(٤) التصرف في الاربــاح :

ــ اعادة استثمارها فى المشروع او فى مشروعات اخرى .

ــ اسس توزيع الارباح على المساهمين او الشركاء .

لائحـــة السياســـات :



ذكرنا فى الصفحات السابقة ضرورة تسجيل السياســات . وتسمى القائمــة التي تحوي سياسات المشروع لائحة السياسات Policy Manual وتعتبر لائحــة السياسات مــن اهم وثائــق التخطيــط .

وللسياسات المكتوبة مزايا عديدة منها :

(١) انها قابلة للتعديل والتغيير بسهولة أكثر مما لو لم تكن مكتوبــة .

(٢) غالبا ما ينشأ كثير من الخلافات بين الرؤساء عن ماهية سياســـة المشروع بالضبط ، فاذا كانت مكتوبة فانه من السهل حل الخلاف بالرجوع اليهــا .

(٣) في حالة غياب الرؤساء واستلام نوابهم اعمالهم . تعين السياسات المكتوبة في ضبط وتوجيه افكارهم .

(٤) ان اعتماد الرؤساء على اعطاء تعليمات شفوية لمرؤوسيهم يؤدي الى ظهور نوع من عدم التجانس في تصرفات المرؤوسين والمستويات الاداريـــة فيمــا يتعلق بالتفاصيل .

الاجـــراءات

رأينا ان السياسات ترشد المديرين والمرؤوسين في تنفيذهم الاعمال ، فهي تحدد لهم ما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، ولكنها لا تذكر الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها تنفيذ العمليات . وهذا ما يسمى بالاجراءات . فالاجراءات اذن طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيـــذ العلميات الروتينية . والاساس في الاجراءات ان فيها تتابع زمني .

ولنضرب مثلا للاجراءات التي يجب اتباعها في حالة رد تأمين الكهربـاء للمشتركين (في شركة للكهرباء) :

١ ـ يقوم المشترك بتقديم طلب رد التأمين الى الموظف .
٢ ـ يقوم الموظف بكتابة مستند الصرف .
٣ ـ ينقل طلب الصرف الى المراجع .
٤ ـ يقوم المراجع بمراجعة مستند الصرف للتأكد من صحة العملية .
٥ ـ ينقل طلب الصرف الى الخزينة .
٦ ـ يقوم الصراف بصرف المبلـغ .

فوائـــد الاجراءات :

اقرار الاجراءات لمختلف العمليات من حتميات الامور فـــي الادارة للاسباب الآتيــة :

(١) ان الاجراءات ـ كأي عنصر من عناصر التخطيط ـ تسعى الى تجنـب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها في تنفيذ عملية معينة .

(٢) تساهم الاجراءات في التقليل من المجهود الذهني والعصبي للموظفـين لانها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية فى كل مرة .

(٣) تعمل الاجراءات على احداث تماثل بين تصرفات الموظفين ، وخصوصـا فيما يتعلق باعمالهم مع الغير . كما انها وسيلة لضمان التنسيق بـــين مختلف الاشخاص والعمليات .

(٤) تعتبر الاجراءات وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليـــات فهي ضمان ، لان كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفا ٠

عيـــوب الاجراءات :

بالرغم من ان للاجراءات فوائد كثيرة ، الا انها كأي شيء في الحيـــاة قد تستخدم استخداما سيئا ، ففي حالة تعقد الاجراءات بشكل يزيد معـــه الوقت والمجهود والاموال اللازمة ، تصبح الاجراءات عبئا على المشروع بدلا من ان تكون اداة من ادوات تحقيق الكفاية٠ ويطلق الكثيرون على الاجراءات المعقدة بالاجراءات الروتينية ، وغالبا ما تعرف هذه الكلمات في الدوائـــر الحكوميـــة ٠

انـــواع الاجراءات :

قلنا ان الاجراءات تقلل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين فـــي تأديتهم للعمليات ٠ لذلك كان من الضروري ان تغطى الاجراءات كـــل العمليات الممكن جعلها روتينية ٠ فكلما زادت العمليات الممكن جعلها روتينية كلما زاد الوقت والجهد امام الموظفين لحل المشاكل الجديدة التي لم تكن في الحسبان ٠ وعلى هذا فالمتوقع ان توجد مجموعة كبيرة من الاجراءات في اي مشروع ٠ ففي المشروع الصناعي يمكن تقسيم الاجراءات في المجموعات الآتيـــة :

اجراءات الشراء ـ اجراءات الانتاج ـ اجراءات البيـــع ـ اجراءات التوزيع ـ اجراءات تعيين الموظفين والعمال ـ اجراءات صرف النقود وهكذا ٠٠٠٠ ونجد في معظم كتب ادارة الاعمال مجموعات هائلة من هذه الاجراءات كما نجد القوانين واللوائح الحكومية ومعظمها يتعلق بالخطوات التفصيليـــة اللازمة لتنفيذ مختلف العمليات ٠

الشروط الواجب توافرها في الاجراءات :

يشترط في الاجراءات توافر الشروط الآتية :

(١) ان تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المشروع ولذلـــك

يجب ان تكون مكتوبة .
(٢) الا تكون متعارضة مع سياسات المشروع او اهدافه .
(٣) الا تكون متعارضة مع بعضها .
(٤) ان تكون ممكنة التطبيـــق .
(٥) ان تكون مبسطة الى اقصى درجات التبسيط وذلك بالغاء الخطوات غير الضرورية ، والغاء المستويات الادارية المرتبطة بهذه الخطوات ونظرا لاهمية هذا الشرط فنعالجه بالتفصيل فيما يلي :

تبسيـــط الاجراءات :

الغرض من تبسيط الاجراءات هو تحسين طريقة تنفيذ العمليات بقصد الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية لتحقيق الاستخدام الامثل للعناصر المادية (مثل الاموال والمواد ، والآلات ، والوقت) والعناصر البشريـــــة (المجهود الذهني والعصبي والعضلي) .

وتبسيط الاجراءات لا يأتي — بداهة — الا بعد ان يثبت ان الاجراءات الموجودة هي اجراءات معقدة تحتاج الى تبسيط . وقد تكون الاجراءات معقدة نتيجة للاسراف في الاعمال المكتبية مثل : (١) الاسراف في المستندات والوثائق وصورها (٢) الاسراف في التصنيف (٣) الاسراف في مراجعـــة العمليات . (٤) الاسراف في اعمال النسخ والطبع كما قد تكون الاجراءات معقدة نتيجة لاسراف في الرقابة (امضاء شخصين او اكثر على مستند صغير او سوء التنظيم في المشروع بصفة عامة) . ومن هنا يتضح ان الاجراءات تتصل اتصالا وثيقا بالتنظيم .

كيفية تبسيط الاجراءات :

يمكن تصوير تسلسل الاجراءات برسم « خريطة تسلسل خطـــوات العمل » : فهي تهدف الى ايضاح تسلسل الخطوات في عملية معينة بقصـــد الغاء غير الضروري منها . ويتطلب رسم خريطة العمل استخدام بعض الرموز (انظر الشكـــل) .

خريطة خطوات العمل

عملية : رد تأمين الكهرباء

وحدة عمل : ________

التاريخ : ____

الرموز ← △ انتظار / تخزين / استلام ، • نقل الشكل ، ○ عملية ، □ مراجعة

المسافة بالمتر	الوقت بالدقيقة (دقيقة)	الوقت بالدقيقة (ثانية)	الرموز	رقم مسلسل الخطوات	وصف الخطوات
بين كل خطوة	دقيقة	ثانية			
		٢٠	△	١	استلام طلب صرف مبلغ (انتظار)
		١٠	△	٢	وضع طلب الصرف أمام الموظف (انتظار)
	١	—	○	٣	كتابة مستند الصرف
١٥	٢	—	•	٤	نقل مستند الصرف الى المراجع
		١٥	△	٥	وضع طلب الصرف أمام المراجع (انتظار)
	٢	—	□	٦	مراجعة طلب الصرف واعتماد الصرف
		١٠	△	٧	وضع طلب الصرف أمام المراجع (انتظار)
١٨	٢	—	•	٨	نقل طلب الصرف إلى الخزينة
		١٠	△	٩	وضع طلب الصرف أمام الصراف (انتظار)
		٢٠	○	١٠	صرف المبلغ بواسطة الصراف
٣٣	١١	—			التوقيع :

وبعد ان يتم رسم الخريطة (اي كتابة الخطوات التفصيلية وترجمتها برموز ثم ربط الرموز ببعضها) يلزم تحليل خطوات العمل بغرض التبسيط اما (١) بحذف الخطوات غير الضرورية (٢) او ادماج بعض الخطوات في بعض (٣) او اعادة ترتيب بعض الخطوات . ويذكر البعض [١] عدة اسئلة تفيد في تحليل خريطة خطوات العمل .

(أ) ما هو العمل الذي يؤدى ؟ ما هي الخطوات المتبعة في ادائه ؟ هل حذف شيء منها ؟ هل جميعها موجودة بالخريطة ؟ ما معنى كل من هذه الخطوات وماذا تعبر عنه ؟ ما هي الحقائق المحيطة بهذه العملية .

(١) طريقة تبسيط الاعمال : تأليف جوزي انطونيو هينو جوزايتيت ، صادر من الادارة المركزية للتنظيم . الجمهورية العربية المتحدة (الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية : ١٩٦١)

(ب) ما مدى ضرورة هذه الخطوة ؟ هل يمكن الحصول على نفس النتائـج لو الغيت هذه الخطوة ؟ هل هذه الخطوة ضرورية للغاية ؟ وفي هـــذه الحالة يجب البحث عن سبب وجود كل خطوة .

(ج) اين تؤدى هذه الخطوة . واين يجب ان تؤدى ؟ هـل يمكـــن اداؤها بسهولة اكثر وفي وقت اقصر بتقصير المسافة او بتغيير مكان الموظفين او الحركات او المعدات ؟

(د) متى يجب تنفيذ هذه الخطوة ؟ هل تنفذ الان في مكانها الطبيعي ووفقا لترتيبها المنطقي ؟ هل يمكن التبسيط عن طريق ادماج او تغيير هـــذه الخطوة او عن طريق تأخيرها او تقديمها .

(هـ) من الذي يجب ان يؤدي هذه الخطوة ؟ هل يؤديها الشخص المناسب ؟ هل يكون من الافضل ان يؤديها شخص آخر ؟

(و) كيف يؤدى هذا العمل ؟ هل يمكن اداء هذا العمل اداء افضل بواسطة ادوات اخرى او بترتيب اخر للمكتب ؟ هل يمكن تبسيط هذه الخطوة اكثر من ذلك بما يعود بالفائدة على جميع من تمسهم .

فاذا اخضعنا خريطة خطوات العمل لجميع هذه الاسئلة لكانت عملية التحليل ابسط ، ولحصلنا على نتائج صحيحة .

لائحـة الاجراءات :

ذكرنا في الصفحات السابقة ضرورة التسجيل للاجراءات المختلفة فـي المشروع . وتسمى القائمة التي تحوى الاجراءات لائحة الاجراءات . وتعتبر لائحة الاجراءات من اهم وثائق التخطيط . ومزايا الاجراءات المكتوبة مثـل مزايا السياسات المكتوبة ولا داعي لتكرارها .



التنبــؤ

التنبؤ هو وضع افتراضات عما ستكون عليه الاحوال في المستقبل . ولا يمكن وضع خطة دون وضع افتراضات عن المستقبل . فالتنبؤ ضروري لهذا السبب ، كما انه ضروري لانه يلزم المديرين — على اختلاف مستوياتهم — بالتفكير في المستقبل ، وبالاهداف المطلوب تحقيقها ، وبالمشاكل التي ستحدث فاذا كانت الاحوال في المستقبل معروفة تماما ، لما كانت هناك مشكلة في وضع الخطة . من هنا يتضح ان التنبؤ — في الواقع — الحجر الاساسي في الادارة [1] . فكلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة للمستقبل نفسه ، كان التخطيط سليما .

وقد يكون التنبؤ لمدة اسبوع ، او شهر او نصف سنة او سنة فيسمى تنبؤ قصير المدى . وقد يكون التنبؤ لمدة خمس سنوات او عشر سنوات فيسمى تنبؤ طويل المدى . وكلما كان التنبؤ بعيد المدى زادت صعوبة وضع الافتراضات ، لاحتمال حدوث تغيرات لا يمكن التكهن بحدوثها .

والسؤال الان هو : ما هي الاشياء الواجب التنبؤ بها او وضع افتراضات عنها ؟ والاجابة على هذا السؤال بسيطة : وهو ضرورة وجود التنبؤ بكل امر يتعلق بادارة المشروع . وللاسترشاد فاننا نذكر فيما يلي قائمة بالافتراضات الواجب عملها بالنسبة لمشروع صناعي :

(١) — افتراضات تتعلق بالاقتصاد القومي بصفة عامة وتشمل :

(ا) مستوى النشاط الاقتصادي واتجاهاته (ازدهار ، رواج ، هبوط ، كساد)

(ب) الدخل الاهلي القابل للانفاق . ويعرف الدخل الاهلي القابل للانفاق بانه مجموع دخول الافراد في المجتمع بعد خصم الضرائب .

---

(1) Fayol : General and Industrial Management. P. 43.

(ج) اتجاهات السكان سواء بالزيادة او النقصان ، ومعـــدل التغير ، وكذلك التغيرات التي ستحدث بالنسبة لتركيب الهيكل السكاني من ناحية السن والجنس والعادات والتقاليد ... الخ

(د) اتجاهات الاسعار بالارتفاع او بالانخفاض ومعدل التغير .

(هـ) التطورات التي ستحدث فى القوى العاملـة ، الزراعيــين منهـم والصناعيين ، الفنيين وغير الفنيين .

(٢) افتراضات تتعلق بالصناعة [١] التي يمارسها المشروع :

(ا) اتجاهات الصناعة سواء نحو الازدهار او الكساد

(ب) مركز المشروع النسبي فى الصناعــة

(ج) درجة المنافسة السائدة بين المشاريع واتجاهاتها .

(د) التغيرات التكنولوجية (الفنية) واتجاهاتها . مثل استخدام الذرة فى التصنيع .

(هـ) معدل القدم Obsolescence فى الصناعة اي مدى اعتبار السلـــع الموجودة غير صالحة وذلك نتيجة ظهور سلع جديدة اكثر جودة .

(٣) افتراضات تتعلق بالمشروع ذاته :

(ا) امكانية الحصول على رأس المال وشروطه

(ب) مــدى توافر المواد الخــام .

(ج) مدى توافر العمال الفنيين منهم وغير الفنيين .

(د) مدى توافر الآلات والطاقة الانتاجية للمصنع .

(هـ) مدى توافر الخبرات الادارية العامة والانتاجية والتسويقية .

(ز) قدرة الهيكل التنظيمي بوضعه الحالي على تحمل مسؤوليـــات المستقبــل .

(٤) افتراضات تتعلق بالتطورات العالمية :

(ا) الاتجاهات السياسية وتأثيرها .

---

(١) مجموعة المصانع التي تنتج سلعة واحدة او سلع متشابهه او بديلة .

(ب) الاتجاهات الفكرية والتكنولوجية فى العالم وتأثيرها .
(ج) اتجاهات الاستيراد والتصدير والعملات الصعبة .
(د) مستويات المعيشة العالمية .

اهميـــة الافتراضات :

كلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة للمستقبل نفسه كـــان التخطيط سليما . ومن ناحية اخرى اذا كانت الافتراضات مخالفة تمامـــا للمستقبل فان النتائج غالبا ما تكون خطيرة . فاذا توقعت ادارة مشروع صناعي ازدهارا في الاحوال الاقتصادية وزيادة في الطلب على منتجات الصناعـــة بصفة عامة ، فان هذا التوقع سيؤدي بطبيعة الحال الى زيادة فى الانتـــاج (التي تتطلب زيادة في تعيين عمال ومستخدمين جدد وربمـــا لشراء آلات جديدة ..) . فاذا حدث وانتكست الاحوال الاقتصادية بصفة عامة والصناعة بصفة خاصة ، فان المشروع يتعذر فى تصريف انتاجه ، الامر الذي قد يسبب تدهور المشروع وفشله .

الميـــزانيـــات التقديريـــة

الميزانيات التقديرية هي المظهر المادي للتنبؤ ، ففيها يتم تسجيـــل الافتراضات التي تكونت عن المستقبل . وعلى هذا فالميزانية التقديرية Budget كشف بتقدير احتياجات المستقبل مرتبة ترتيبا منظما وتغطي بعض او كـــل نشاطات المشروع في فترة زمنية محددة [1] . وتكون الميزانية التقديرية فـــي شكل بيانات احصائية ، تتناول كل صور العمليات المستقبلة لفترة زمنيـــة محددة . وعلى هذا فقد تكون الميزانية التقديرية لمدة قصيرة (سنة ، ستة اشهر ، ربع سنة ، شهر) ، وقد تكون لمدة طويلة (سنة فاكثر سنتين او خمس سنوات مثلا . ويحدد الفترة الزمنية للميزانيات التقديرية : (١) القدرة على التنبؤ بالمستقبل (٢) تكاليف التنبؤ فى الاجل الطويل .

---

(١) يجب عدم الخلط بين الميزانية التقديرية والميزانية العمومية المعروفة في المحاسبـة . فالاخيرة كشف يصور المركز المالي للمشروع في يوم معين ويظهر فيها اصول المشروع وخصومـــه وما حققه من خسائر وارباح .

فوائد الميزانيات التقديرية ١ :

للميزانيات التقديرية اهمية كبرى في الادارة وذلك للاسباب الاتية :

(١) الميزانيات التقديرية اداة من ادوات التخطيط ، فهي ترجمة لاهداف المشروع وسياساته وخططه في شكل اعداد رقمية تكون اساسا لسير العمل .

(٢) تبرز الميزانيات التقديرية سياسات المشروع بشكل واضح وغالبا ما يتطلب الامر رسم سياسات جديدة او الغاء سياسات قديمة (لا تتمشى مع ظروف العمل) ، سواء عند عمل الميزانيات او عند استخدامها في الرقابة .

(٣) تلزم الميزانيات التقديرية كل وحدة ادارية من وحدات المشروع ان تضع خططا تتمشى مع الخطط الاخرى ، فهي بذلك اداة من ادوات التنسيق للمشروع ككل .

(٤) الميزانيات التقديرية اداة من ادوات تحديد المسئولية والسلطة ومراكزها وتفويضها . فالميزانية التقديرية للمبيعات مثلا تحدد مسئولية ادارة المبيعات وسلطتها ونشاطها . . والميزانية التقديرية للانتاج تحدد مسئولية ادارة الانتاج .. وهكذا .

(٥) الميزانيات التقديرية ادوات رقابية تساعد الادارة في تحقيق وظيفة الرقابة طالما انها تبين المطلوب عمله وما تم عمله فعلا . فهي بذلك اداة لمتابعة اوجه نشاط المشروع لمعرفة مدى تقدم العمل ومدى مطابقته للخطة الموضوعة .

(٦) الميزانية التقديرية اداة ملزمة لتطبيق الاسس الاقتصادية .

(٧) الميزانية التقديرية اداة ملزمة من الناحية الزمنية لارتباطها بتواريخ سبق تحديدها .

---

(1) Glenn, Budgeting, Profit - Planning and Control.

من يقوم بعمل الميزانيات التقديرية :

غالبا ما تتولى الميزانيات التقديرية ، لجنة مكونة من الاعضاء الذين تتأثر اعمالهم بالميزانيات التقديرية ، فهي اداة للتنسيق بين الادارات المختلفة • ويقوم باعداد التقديرات المستويات السفلى في المشروع ، بينما تتم المصادقة على هذه التقديرات في المستويات الادارية العليا • وكثيرا ما تتركز الناحية الآلية للميزانيات التقديرية في المراقب المالي ، الذي يقوم باعطاء التعليمات المتعلقة بالناحية الميكانيكية ، في اعداد الميزانيات التقديرية (مثل النماذج المطلوبة وكيفية استيفائها) ، وهو يقوم بتجميع هذه الارقام ويتحقق من العمليات الحسابية في ضوء قرارات اللجنة •

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الميزانيات التقديرية :

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الميزانيات التقديرية :

(١) يجب ان تكون الميزانيات بمثابة اهداف نموذجية لقياس الآداء الفعلي وارشاد المديرين الى الآداء المقبول

(٢) يجب اتباع مبدأ اللامركزية في تحضير الميزانيات اي ان تقوم كل ادارة رئيسية فى المشروع بتحضير ميزانيتها حتى تكون مسئولة في التنفيذ • (على ان اقرار الميزانية نهائيا من سلطة المستويات العليا) •

(٣) يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الميزانية سواء كان ذلك يتعلق بطرق المحاسبة او بتفسير بنود الميزانية

(٤) يجب ان تكون الميزانية اداة تساعد الاداريين ، وليست سيفا حادا على رقابهم ••

انواع الميزانيات التقديرية :

من المفاهيم الخاطئة ان الميزانيات تتعلق بالناحية المالية فقط • فكثير من الميزانيات ما تظهر في شكل وحدات (وليس جنيهات) ولكل النشاطات ميزانية او ميزانيات ، وفيما يلي قائمة بالميزانيات الممكن عملها في مشروع صناعي [1] :

(1) Willsmore, Business Budgets and Budgetary Control.

١ — الميزانية التقديرية للمبيعات .
٢ — الميزانية التقديرية للايرادات .
٣ — الميزانية التقديرية للمخزون السلعي .
٤ — الميزانية التقديرية للمشتريات .
٥ — الميزانية التقديرية للانتاج .
٦ — الميزانية التقديرية للعدد والآلات .
٧ — الميزانية التقديرية للقوى العاملة .
٨ — الميزانية التقديرية للاجور والمرتبات .
٩ — الميزانية التقديرية لتكاليف الانتاج .
١٠ — الميزانية التقديرية لتكاليف التسويق .
١١ — الميزانية التقديرية للمصروفات .
١٢ — القائمة التقديرية للارباح والخسائر .
١٣ — الميزانية التقديرية للنقدية .
١٤ — الميزانية التقديرية لراس المال .
١٥ — الميزانية العمومية التقديرية .

وليس من الضروري ان يقوم الاداري بعمل كل هذه الميزانيات وانما يختار منها ما يراه مناسبا بالنسبة لظروف كل حالة . وسنشرح فيما يلي بعضا من هذه الميزانيات .

الميزانية التقديرية للمبيعات :

تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات اهم الميزانيات التقديرية في المشروع ، فهي تسجل للتنبؤ بالمبيعات في المستقبل في فترة زمنية معينة قد تكون سنة او ستة اشهر او شهرا . وهي بهذا تكون اساس كل الميزانيات الاخرى في المشروع ، واساسا لكل مجهود او تصرف او قرار . فالميزانية التقديرية للمبيعات ميزانية اساسية لكل مشروعات الاعمال ، بصرف النظر عن نظام الاعمال السائد — وان اختلفت التسمية . ويتم اقرار الميزانية التقديرية للمبيعات بعد دراسة العوامل الاقتصادية التي ذكرناها في التخطيط ، والتي تؤثر على وضع الخطط . كما ان الميزانية التقديرية ما هي الا خطة في شكل ارقام . وتصمم الميزانية التقديرية بشكل يتم معه تسجيل المبيعات الفعلية .. الى جانب المبيعات المرتقبة عن نفس المدة

حتى يمكن معرفة الانحرافات لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيها • وغالبا ما تصور الميزانية التقديرية للمبيعات بحيث تشمل (١) المبيعات المرتقبة لكل سلعة او لكل مجموعة من السلع او (٢) المبيعات المرتقبة لكل منطقة (٣) او المبيعات المرتقبة لكل مجموعة معينة من العملاء •

ميزانية المبيعات							
	يناير		فبراير		"	اجمالى	
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى	تقديرى "	تقديرى	فعلى
السلعه ا							
السلعه ب							
... ...							
اجمالى							

الميزانية التقديرية للايرادات :

تصور هذه الميزانية الايرادات المتوقعة ، وتستمد بيانات هذه الميزانية اساسا من ميزانية المبيعات ، حيث تترجم الوحدات التي ستباع بالنقود ، وكثيرا ما تتبع هذه الميزانية تقسيمات ميزانية المبيعات فتظهر (١) الايرادات المتوقعة من كل سلعة (٢) او الايرادات المتوقعة من كل منطقة (٣) او الايرادات المتوقعة من كل مجموعة معينة من العملاء وهكذا • وتصور الميزانية بشكل يتم معه تسجيل الايرادات الفعلية بجوار الايرادات المرتقبة (انظر النموذج) عن نفس المدة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيها •

ميزانية الايرادات								
	يناير		فبراير			اجمالى	
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى		تقديرى	فعلى
السلعه ا							
السلعه ب							
... ...							
اجمالى							

الميزانية التقديرية للانتاج :

تصور هـذه الميزانية الانتاج المتوقـع فى فترة زمنية مقبلة • ويتـم الوصول الى ميزانيـة الانتاج عن طريـق استخدام قائمة لربط الانتـاج بالمبيعـات ، حيث يكـون المطلـوب انتاجـه في شهـر معـين مساويـا للمبيعات التقديرية . زائـدا المبيعـات المطلوب وجودها فى آخر المدة ، ناقصا البضاعة الموجودة في اول المدة • وذلك بالنسبة لكل سلعة • ومـن واقـع « كشف ربط الانتاج بالمبيعات تصمم ميزانية الانتـاج » • وتظهر ميزانية الانتـاج بشكل وحدات يجب انتاجها ، وهي تبين متـى يبـدأ الانتاج ، وما هي الكميـة المطلـوب انتاجهـا لمقابلة المبيعات المتوقعة • وتساعـد

ميزانية الانتاج							
	يناير		فبراير			اجمالى	
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى		تقديرى	فعلى
السلعه ا							
السلعه ب							
... ...							
اجمالى							

ميزانية الانتـاج فـي تحديد المتطلبات من المواد والقوى العاملـة والعدد والآلات •• وغالبا ما ترتبط بميزانيـة الانتـاج ميزانيـة تكاليف الانتاج •

الميزانية التقديرية للمشتريات :

يتم تحضير ميزانية المشتريات بناء على الارقـام الـواردة فـي ميزانيـة الانتـاج •• فهي تساعـد فـي الحصول علـى الكميات اللازمة للانتاج في الوقت الملائم والمكان الملائم ، وبذا يؤخذ بالاعتبار ، الكميـات المخزونة والتي يجب ان تكون مخزونة في وقت معين •

ويتم الوصول الى الكمية اللازم شراؤها باستخدام المعادلة الآتية :

الوحدات المطلوب شراؤها = عدد الوحدات اللازمة للانتاج خلال المدة زائدا الوحدات المخزونة التي يتوقع وجودها في اخر المدة ناقصا الوحدات المخزونة في اول المـدة •

ميزانيه المشتريات							
	يناير		فبراير		«	اجمالى	
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى	تقديرى	تقديرى	فعلى
السلعه ا							
السلعه ب							
اجمالى							

الميزانية التقديرية للقوى العاملة :

تبين ميزانية القوى العاملة عدد المهارات المطلوبة من العمال ونوعها في فترة زمنية محـددة • ويتم تحضـير ميزانيـة القوى العاملـة مـن الميزانـيات الاخرى ، وبذلـك يمكن وضع برامج التعيـين والتدريـب في ضوء المتطلبات من القوى العاملـة • وتظهر ميزانية القوى العاملـة فائدة

عظيمة ، في الاوقات التي تقل فيها اليد العاملة ، او في حالة تغيير طبيعة خط الانتاج فى المشروع .

وغالبا ما تترجم ميزانية القوى العاملة الى ميزانيات الاجور والمرتبات عن طريق ادخال الاعتبارات المالية للاجور والمكافآت والتعويضات .

الميزانية التقديرية للمصروفات :

تصور هذه الميزانية المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة . ويتم تحضير هذه الميزانية من واقع ميزانيات المصروفات المختلفة التي سبق تحضيرها . وقد يرى المشروع عمل ميزانية مستقلة لكل نوع معين من المصروفات : (١) مصروفات بيعية وتشمل مرتبات رجال البيع ومكافآتهم وانتقالاتهم (٢) مصروفات اعلان وتشمل الاعلانات الاذاعية والتليفزيونية والملصقات الخارجية والجرائد والمجلات (٣) مصروفات ترويجية وتشمل اثمان الكتيبات والنشرات الخاصة والكتالوجات وتكاليف اقامة المعارض . (٤) مصروفات النقل والتخزين (٥) مصروفات ابحاث السوق (٦) مصروفات الانتاج وهذه بدورها تشمل (أ) المواد الاولية (ب) الاجور والمرتبات (ج) استهلاكات (د) صيانة (٧) مصروفات ادارية خاصة بمرتبات المديرين على اختلاف مستوياتهم .

ويتم تصوير الميزانية بشكل يتم معه تسجيل المصروفات الفعلية بجوار المصروفات المرتقبة (انظر النموذج) حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة اساسية لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيها .

ميزانية المصروفات							
	يناير		فبراير			اجمالي	
	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي		تقديري	فعلي
السلعة أ							
السلعة ب							
... ...							
اجمالي							

القائمة التقديرية للارباح والخسائر :

من واقع ميزانية الايرادات وميزانية المصروفات يمكن تصوير القائمة التقديرية للارباح والخسائر لمدة زمنية مقبلة . وقد تسجل هذه القائمة بشكل مفصل فتصور الارباح (١) لكل سلعة او مجموعة من السلع (٢) او لكل مجموعة من العملاء (٣) او عن العمليات التي تتم في المناطق المختلفة وهكذا . ويتم تصوير هذه القائمة بشكل يتم معه تسجيل الارباح والخسائر الفعلية بجوار الارباح والخسائر المرتقبة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة اساسية لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيها. وتعتبر القائمة التقديرية للارباح والخسائر من اهم الادوات الرقابية في المشروع ، طالما انها تكشف عن مدى

القائمة التقديرية للأرباح والخسائر							
	يناير		فبراير			اجمالي	
	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	د	تقديري	فعلي
السلعة أ							
السلعة ب							
... ...							
اجمالي							

ربحية المشروع • والارباح ـ كما ذكرنا فى هـذا البـاب ـ لها وظيفـة اقتصادية ، فاذا فشل المشروع في الحصول على ارباح معقولة وجب علـى المديرين دراسة احوال المشروع دراسة دقيقة لاتخاذ قرار عما يجب عمله •

الميزانيـــة النقديـــة :

تبين هـذه الميزانية النقدية المطلـوب توافرها فى المشروع فى فتـرة زمنية مقبلة • وهذه اسهل الميزانيات التقديرية في عملها ، حيث يمكن وضعها بعد الانتهاء من كل الميزانيات الاخرى • ويتم تحضير هذه الميزانية بصفـة اساسية ، من واقع بيانات ميزانية المدفوعـات الاجمالية وميزانية المقبوضات الاجمالية . حيث اذا زادت المدفوعات عن المقبوضات في فترة زمنية معينة ، قيل بوجود عجز في النقدية ، مما يتطلب تدبير الاموال اللازمة لمقابلـة هذا العجز المتوقع ، والا توقف المشروع عن دفع ديونه مما قد يؤثر علـى سمعته المالية في دوائر الاعمال •

الميزانيه النقديه							
	يناير		فبراير			اجمالى	
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى		تقديرى	فعلى
مقبوضات							
مدفوعات							
عجز أو زياده							
النقديه المطلوبه							

الميزانية التقديرية للمصروفات الراسمالية والتجديدات :

فى هذه الميزانية يتم تسجيل المصروفات الرأسمالية المتوقعة والتجديدات المطلوب القيام بها • ولا تختلف طريقة تصميم هذه الميزانيات عن الميزانيات السابق ذكرها •

البرامـــج الزمنيـــة

لا يعتبر ان التخطيط قد تم ما لم تسجــل الاعمال في شكل برنامج زمني • فالبرنامج يوضح العمليات الاساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها ، مع تحديد الوقت المتوقع لانهاء كل عملية • ومن هنا اشتقت التسمية : البرامج الزمنيــة •

ان البرامج الزمنية مظهر مادي من مظاهر التخطيط ولا يمكن تصور وجود تخطيط دون برامج زمنية • وقد تكون البرامج الزمنية شاملة للمنظمة ككل . كما قد تكون لادارتها واقسامها المختلفة • وفى كثير من الاحوال تحدد البرامج الاشخاص المسئولين عن تنفيذ مختلف الاعمال ، وهي فــي هذا ترتبط ارتباطا اساسيا بالتنظيم (موضوع الباب القادم) •

وضـــع البرامـــج :

تعتبر البرامج مظهرا ماديا من مظاهر التفكير الذي يسبق التنفيــذ • وكلما كان التفكير منطقيا وابتكاريا كان احتمال نجاح البرامج كبيراً والعكس صحيح فيما اذا كان التفكــير سقيما خاطئا جامدا • من هنا تظهر اهميــة وضع البرامج في صورتها النهائية • وفيما يلي الخطوات الرئيسية الواجــب اتباعها في وضع البرامج :

(أ) تقسيم العمليات المطلوب اتمامها الى عمليات فرعية وتقسيم العمليات الفرعية الى عمليات اصغر •• وهكذا . فان تقسيم العمليات الى اجزاء صغيرة يؤدي الى تحسين التخطيط حيث يعطى الاهتمام الملائم لكل جزء مــن اجزاء العمل •

(ب) ملاحظة التسلسل الزمني لهذه العمليات (اي عملية تأتي الاول ، واي عملية تأتي مؤخرا •••) وكذلك الصلة ودرجة الارتباط بين العمليات بعضها ببعــض •

(ج) اتخاذ قرارات عن كيفية تنفيذ الاعمال والعناصر الماديـــة والبشريـــة (كمياتها ونوعها) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف • يقصـــد بالعناصر المـــادية هنا المواد الخام واللوازم والعدد والآلات والاموال .

ويقصد بالعناصر البشرية المستخدمة الموظفين والعمال ، المتخصصين منهم وغير المتخصصين • (في هذه المرحلة يبدأ المديرون في وضع الميزانيـــات التقديرية التي تكلمنا عنها) •

(د) تقدير الوقت اللازم لكل عملية باستخدام دراسة الوقت والحركة •

(هـ) تحديد وقت الابتداء ووقت الانتهاء (بالشهر والاسبوع واليوم والساعة) لكل عملية من العمليات الفرعية ، وربط العمليات بعضها ببعض •

(و) بالنسبة للبرامج الجديدة يجب تحديد المسئولين عن تنفيذ البرامج او اجزائها او خطواتها المختلفة • (لاحظ ان هذه الخطوة تربط التخطيط بالتنظيم) اما بالنسبة للبرامج المستمرة فانه غالبا ما يكون الاشخـاص المسئولين عن البرامج معروفين في حدود الهيكل التنظيمي القائم •

وفيما يلي نموذج مبسط لبرنامج زمني فى الانتاج •

العمليات	عدد الوحدات المطلوبة	برنامج زمني للانتاج عن شهر ...																						
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣ ...
جزء رقم ١	٥١٠																							
جزء رقم ٢	٥١٠																							
جزء رقم ٣	٥١٠																							
تجميع الاجزاء	٥٠٠																							
عملية الطلاء	٥٠٠																							

بالنظر الى هذا البرنامج الزمني يتضح ما يلي :

(١) ان الوحدات المطلوبة من كل جزء من الاجزاء الثلاثة ٥١٠

(٢) ان الجزء رقم ١ يستغرق انتاجه خمسة ايام • وان الجزء رقم ٢ يستغرق انتاجه اربعة ايام ، اما الجزء رقم ٣ فيستغرق انتاجه ٧ ايام • وعلى هذا يجب البدء بالجزء رقم ٣ ويبدأ انتاجه فى اول يوم بالشهر وينتهي يوم ٧ . اما الجزء رقم ٢ فيبدأ يوم ٤ وينتهي فى يوم ٧ وهكذا • • •

(٣) تبدأ عملية التجميع يوم ٦ اي بعد انتهاء انتاج كميات من كل الاجزاء . فلا يمكن البدء بعملية التجميع قبل يوم ٤ مثلا (الجزء رقم ٢ لم يتم انتاجه بعد) . هذا وتستغرق عملية التجميع اربعة ايام حيث تنتهي في يوم ٩ .

(٤) تبدأ عملية الطلاء يوم ٨ وتنتهي في يوم ١٢ اي تستغرق خمسة ايام . هذا ولا يمكن ان تبدأ عملية الطلاء قبل يوم ٦ .

الاخطاء التي يقع فيها المديرون عند قيامهم بالتخطيط :

يقع المديرون في عدة اخطاء عند قيامهم بالتخطيط ، نذكر منها [1] :

(١) توقع القيام بتخطيط طويل المدى وتخطيط قصير المـــدى في مـدة قصيرة وبمجهود قليل . فمن المسلم به ان التخطيط الطويل المدى يتطلب وقتا ومجهودا ذهنيا كبيرا .

(٢) الاستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضع الخطة الكاملة للمشروع . فاسناد عملية التخطيط كلها لهم غالبا ما يؤدي الـى الفشل وخصوصا عندما يشعر مديرو الادارات بوجود دخلاء يقومون باملاء ارادتهم .

(٣) الاعتماد الزائد على البحوث في سبيل الوصول الى الحقائق . لا شـك ان الاهتمام بالحقائق اساسي وانما الاهتمام الزائد عن الحد غالبا مـا يعطي نتائج عكسية ، لان الحصول على الحقائق عملية لا تنتهي .

(٤) النظر الى الامور بنظرة ضيقة . فالتخطيط عملية واسعة متشابكـــة مترابطة ويجب النظر اليها على هذا الاساس .

(٥) استخدام الاحصائيات والارقام دون معرفة مدلولاتها الحقيقية ، فالارقام في ظاهرها غالبا ما تكون مضللة .

(٦) عدم وجود لغة مفهومة بين القائمين بالتخطيط ، فالفني ينظر الى المشكلة من الناحية الفنية والاحصائي ينظر الى الامور نظرة رياضية .. وهكذا .

---

(1) Terry : Principles of Management. PP. 218 ff.

(٧) الفشل في تحديد موعد نهائي للانتهاء من وضع الخطة الاساسيـــة والخطط الفرعية. لقد رأينا ان التخطيط يتوقف على الافتراضات، وهناك اتجاه بين المخططين بالانتظار لعمل افتراضات وبالتالي تأجيل وضـــع الخطة .

(٨) توقع الحصو لعلى نتائج سريعة من التخطيط . ان التخطيط يتطلب وقتا ومجهودا كبيرين وليس هناك طريقة مختصرة لوضع الخطط .

(٩) محاولة وضع خطة مثالية ١٠٠٪ للخطط الطويلة المدى . فلا يمكن وضع خطة صحيحة ١٠٠٪ لعدم امكانية الحصول على كل المعلومات ، فاذا حاول المخطط وضع خطة مثالية ١٠٠٪ فانه يستطيع ان يضعها وهـــو متأكد بنجاحها ٩٥ ٪ لكنه لايصالها الى ١٠٠ ٪ سيبذل جهدا كبيرا فى الـ ٥٪ الاخيرة .

(١٠) الاعتقاد بان كل شخص له القدرة على التخطيط . ان التخطيط يتطلب قدرات وكفاءات ومهارات خاصة يجب توافرها في الاشخاص الموكـــل اليهم عملية التخطيط .

(١١) تعدد الاجتماعات واللجان التي تقوم بالتخطيط دون مبرر ، فهذا مضيعة للوقت والمجهـــود .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الخطط :

التخطيط من اعقد الاعمال الادارية واهمها ، لانها عملية تتعلق بتحديد الاهداف ، وتحديد المدخلات اللازمة لتحقيق الاهداف ، وتحديد طريقـة استخدام المدخلات ، تحديد الاعمال المطلوب اتمامها ووضعها في شكل برنامج زمني . وتعتبر الخطة او الخطط الوثائق الرسمية للتخطيط . فهي تسجيـــل لذلك المجهود الفكري المتعلق بما يجب ان يتم . وكيف يتم . ومتى يتم . من هنا جاءت أهميـــة الخطة وضرورة مراعاة عدة اعتبارات فيها .

يقول فايـــول : « ليس هناك خلاف حول فائدة خطة العمل . ولكـــن هناك خطط وخطط ــ فخطة سهلة واخرى معقدة .. وثالثة اجماليـــة ، وغيرها تفصيلية . كما ان هناك خطة فى المدى الطويل . وخطـــة فى المدى القصير . . خطط بذل مجهود كبير فيها وخطط سطحية . . واخيرا فهناك

خطط جيـــدة وخطط ضعيفة وخطط لا جيدة ولا ضعيفة ، فكيف يمكـــن فصل الخطط الجيدة عن الخطط الرديئة [١] »

يقول فايول ان الشروط الواجب توافرها في الخطة لتكون جيدة اربعة: (١) الوحدة ٠ (٢) الاستمرار (٣) المرونة ٠ (٤) الدقة ٠ وهو يقصد بالوحدة وجود خطة واحدة في المشروع تتفرع عنها خطط فرعية متكاملة مع الخطـة الرئيسية وغير متعارضة معها ٠٠ والخطة يجب ان تكون مستمرة بمعنى ان التخطيط يكون مستمرا ٠ (لاحظ ان الاستمرار ينتج من ربط التخطيط بالرقابـــة) ٠

ويقصد «بمرونة» الخطة قابليتها للتكيف مع التغـــيرات والظـروف الخارجية ٠ اما « الدقة » فهي تتعلق بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقـــع المستقبل ، فاذا كان هناك فرق كبير بين التنبؤ وبين واقع المستقبل قيل بأن الخطة غير دقيقة ٠

وفيما يلي نموذج للحد الادنى من المعلومات التي يجب ان تحويهـــا خطة انشاء مشروع او مصنع [٢] ٠ (لاحظ ان هذه الخطة تشمل ملخصـا للاهداف والسياسات والبرامج الزمنية والميزانيات التقديرية ، كما ان فيها تحديد لمسئولية التنفيذ والاشراف) ٠

خطـــة انشـــاء مصنـــع

الموقـــع :
المسئول عن تنفيذ المشروع :
المسئول عن الاشراف :
المدة اللازمة للتنفيذ :
التاريخ المقرر لبدء التنفيذ :
التاريخ المقرر لبدء الانتاج :
التاريخ المقرر لبدء الاستفادة الكلية من المشروع :
تكاليف الانشاء الاجمالية : (بالعملات المحلية والاجنبية)
اجمالي المبالغ الواجب استثمارها في المشروع :
الايرادات المتوقعة من المشروع في العشر سنوات الاولى :
وصف مختصر للمشروع ٠ ٠ ٠ :
الفوائد التي تعود على المشروع (والمجتمع) من انشاء المصنع :

---

(1) Fayol, Industrial and General Management, P. 44

(٢) بتصرف من الخطة العامة للتنمية الاقتصادية (الجمهورية العربية المتحدة) ٠

وثائــق التخطيط

رأينا انه من الضروري تسجيل الاهداف والسياســات والاجراءات والبرامج الزمنية والخطط. وعلى هذا فوثائق التخطيط هي المستندات المتعلقة بالتخطيط وتشمل :

(١) وثيقة الاهداف .
(٢) لائحة السياسات .
(٣) لائحة الاجراءات .
(٤) الميزانيات التقديرية .
(٥) البرامج الزمنية .
(٦) الخطة الرئيسية والخطط الفرعية .

ومن الضروري ان توضع نسخة من كل من هذه الوثائق تحت تصرف كل من له علاقة بها والا انتفى المبرر من وجودها .

مبادىء التخطيــط

للتخطيط مبادىء نذكر منها :

مبدأ اولويــة التخطيط :

لكي يتم تنفيذ الاعمال على احسن وجه ، يجب ان يسبق التخطيــط التنفيذ . فالمجهودات الفكرية تقل الى اقل مستوى ممكن عن طريق تخطيط الاعمال قبل تنفيذها : تخطيط المطلوب عمله ، وكيف يتم . واين يتم ومتــى يتم . كما ان التخطيط ضرورة سابقة لباقي عناصر النشاط الاداري الاخرى ، فلا يمكن تنظيم اي مشروع قبل معرفة الاهداف المطلوب تحقيقها والسياسات المطلوب السير عليها والخطط المطلوب تنفيذها . وبالمثل فانه لا يمكــن رقابة اي عمل لم يعمل له تخطيط . حيث لا يمكن معرفة ما اذا كان الذي تــم مطابق او غير مطابق لما اريد اتمامه .

مبـدا الهـدف :

تحديد الاهداف من المستلزمات الضرورية قبل القيام بأي عمل والا لكانت المجهودات ضائعة . فتحديد الاهداف الاساسية بوضوح يحكـــم اتجاه الاعمال في المشروع .

مبـدا وحـدة الاهداف :

كل خطة فى المشروع وبالتالي كل هدف فرعي يجب ان يساهم بشكـل ايجابي في تحقيق اهداف المشروع الاساسية .

مبـدا تغلغـل التخطيـط :

التخطيط نشاط يقوم به كل مدير ، فليس التخطيط قاصر على المستويات الادارية العليا ، ولكن كل مدير يقوم بالتخطيط فى حدود مستواه الاداري .

مبـدا افتراضـات التخطيـط :

تتوقف فاعلية التخطيط على مدى مطابقة الافتراضات عن المستقبـل بالمستقبـل نفسـه .

مبـدا تكويـن السياسـات :

ان السياسات الواضحة والمحددة ضرورية لزيادة الكفاية والفاعليـة الادارية فهي تقلل من المجهود الذهني في الظروف المشابهة .

مبـدا تقسيـم العمـل :

ان تقسيم العمل سواء كان يدويا او عقليا ، يؤدي الى تحسن في نوع الانتاج وزيادة في كميته .

مبـدا اقـرار الاجـراءات :

ان الاجراءات المحددة عن الطريقة التفصيلية لتنفيذ العمليات ضرورية لزيادة الكفاية والفاعلية الادارية ، فهي تقلل من المجهود الذهني والجسماني فى الظروف المشابهة .

مبدا بساطة الاجراءات :

ان كل الخطوات غير الضرورية يجب الغاؤها . وبالنسبة للخطوات التي تقرر ابقاؤها يجب ان تتم باسهل طريقة ممكنة عمليا .

مبدا التوقيت :

ان تحديد البداية والنهاية الزمنية لمختلف العمليات يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية .

مبدا مرونة الخطة :

لكي تكون الخطط نافعة يجب ان يتوافر فيها عنصر المرونة اي قدرتها لمقابلة التغيرات دون احداث تعديلات جوهرية من شأنها احداث ارتباكات وخسائر . وفى نفس الوقت يجب الا تكون الخطة مرنة جدا والا كان من الصعب الالتزام بنتائج معينة ، وبذا يفقد التخطيط اهميته .

مبدا التكيف للظروف المحيطة :

لكي يكون المشروع ناجحا يجب التكيف للظروف المحيطة به بمعنى ضرورة مراقبة التغيرات التي تحدث عند التنفيذ بالنسبة الى الافتراضات الموضوعة ، واعادة وضع الخطط للوصول الى الاهداف .

مبدا التخطيط الاستراتيجي :

فى ظروف المنافسة يجب ان يتم التخطيط في حدود الاعمال التي يقوم بها (او التي لا يقوم بها) المنافسون الاخرون . فلا يكفي وضع خطط مبنية على قواعد منطقية فحسب . بل يجب ملاحظة تأثير تصرفات المنافسين على هذه القواعد المنطقية واخذ ذلك فى الحسبان عند اقرار الخطة [١] .

---

(1) Koontz : Principles of Management.

اسئلـــة

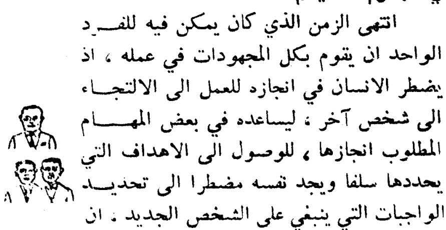
١ ــ ما هو المقصود بالتخطيط ؟
٢ ــ لماذا تعتبر وظيفة التخطيط ذات اهمية خاصة فى الادارة ؟
٣ ــ ما هي العلاقة بين الاهداف الفرعية والاهداف الاساسية ؟
٤ ــ ما هو الفرق بين السياسات والاجراءات ؟
٥ ــ ما هي الظروف الخارجية التي تؤثر في تكوين السياسات ؟
٦ ــ اشرح لماذا يجب ترجمة الخطط الاساسية بشكل ميزانيات مالية ؟
٧ ــ هل من الضروري التنبؤ بالمصروفات والايرادات ؟ لم ؟
٨ ــ ما هي الحكمة من التنبؤ ؟
٩ ــ ما هو التخطيط المطلوب عمله للوصول الى التنبؤ بالنقدية اللازمـــة للمشروع ؟
١٠ ــ كيف يمكن قياس كفاية الخطط وفاعليتها ؟
١١ ــ هل توافق على الرأي القائل : بأن السياسات تحكم طريقة تفكـــير المرؤوســـين ؟
١٢ ــ لماذا يكون التخطيط في المستويات الادارية العليا اقل تحديدا ؟
١٣ ــ ما هي آراء فايـــول في التخطيط ؟
١٤ ــ هل التخطيط قاصر على المدير العام في المشروع ؟
١٥ ــ ما هي علاقة التخطيط بالوظائف الادارية الاخرى ؟
١٦ ــ ما هو المقصود بالتخطيط الطويل المدى ؟
١٧ ــ ما هي الاعتبارات التي يجب دراستها في التخطيط الطويل المدى ؟
١٨ ــ ما هي علاقة النشاط الاقتصادي في الدولة بالتخطيـــط فى المشروع العام والخاص ؟
١٩ ــ لماذا تعتبر الخطة مقياسا لتطور الاعمال وتقدمها ؟
٢٠ ــ ما هو الفرق بين التنبؤ والتخطيط ؟
٢١ ــ ماهي الفوائد التي يجنيها الاداري من تحديده للاهداف ؟
٢٢ ــ هل يشترط في الاهداف ان تكون قابلة للقياس ؟ لماذا ؟
٢٣ ــ ما هي الشروط الواجب توافرها في الاهداف ؟
٢٤ ــ هل تعتقد ان وظيفة المشروع الاساسية هي الحصول على ارباح ؟
٢٥ ــ ما هي وظائف الربح الاقتصادية اذا كان هناك ؟

٢٦ – ما هي اهمية التفرقة بين الارباح التي لها وظيفة اقتصادية ، والارباح الناتجة من الاستغلال ؟
٢٧ – يذكر دركر ثمانية ميادين لاهداف المشروع ، ما هي ؟
٢٨ – اذكر عددا من الشركات الناجحة التي تعتبر ان الربح هدف ثانوي ؟
٢٩ – ما هو الفرق بين الاهداف الظاهرة والاهداف غير المحسوسة ؟ ما هـي اهمية التفرقـة ؟
٣٠ – ما هو المقصود بالمركز السوقي ؟
٣١ – اشرح كيف يمكن ان يتدهور المركز السوقي للمشروع بالرغم من زيادة المبيعـات ؟
٣٢ – ما هي العلاقة بين انتاجية المشروع ودرجة ربحيته ؟
٣٣ – يؤثر المستهلك وقوته الشرائية وتصرفاته تأثيرا خطيرا على التخطيط ؟ اشرح ؟
٣٤ – ما هو المقصود بتسلسل الاهداف ؟
٣٥ – ما هو الفرق بين السياسات والقرارات ؟
٣٦ – ما هي درجة الارتباط بين السياسات الاساسية للمشروع ، والسياسات القوميـة ؟
٣٧ – اشرح عددا من وجهات النظر في شرح مفهوم السياسة ؟
٣٨ – هل لمفهوم « السياسة » معنى آخر غير الوارد في هذا الكتاب ؟ مـا الفرق بينهمـا ؟
٣٩ – ما هو المبرر من وجود السياسات في المشروع ؟
٤٠ – ما هي الشروط الواجب توافرها في السياسات ؟
٤١ – ما هو الفرق بين السياسات الاساسية والسياسات العامة ؟
٤٢ – اشرح درجة الارتباط بين السياسات الاساسية وسياسات البيع مثلا ؟
٤٣ – ما هي سياسات المشروع المختلفة ؟
٤٤ – الى اي مدى تؤثر القيم الفلسفية في المجتمع على التخطيط ؟
٤٥ – ما هي فائدة لائحة السياسات ؟ وهل تنصح بأن يكون لدى كل رئيس اداري لائحـة سياسات ؟
٤٦ – ما هي فوائد الاجراءات ؟ وما هي الخطورة من وجودها ؟
٤٧ – اشرح طريقة لتبسيط الاجراءات في مشروع او منظمة ؟
٤٨ – اشرح عشرة من المبادىء التي تحكم التخطيط .

الباب الخامس
التنظيم

الفرض من هذا الباب هو عرض المبادىء والاصول العلمية للتنظيم ، باعتباره وظيفة من وظائف المديرين وعنصرا اساسيا من عناصر الادارة . فنبحث في ضرورة التنظيم ومن يقوم به ومتى يتم ، كما نبحث في كيفية تحديد المسئولية (اي تقسيم الواجبات وتجميعها في وحدات ادارية) وكذلك في مفاهيم السلطة المختلفة والعلاقات الراسية والافقية فنتعرض للمركزية واللامركزية والفيدرالية ، كما نوضح العلاقة بين نطاق الاشراف ، والمستويات الادارية . ونبحث في فوائد اللجان ، واوقات استخدامها . ونتعرض ايضا لوثائق التنظيم المختلفة ، من خرائط واوصاف وظيفية . ثم نعالج بعض مشاكل التنظيم في حالة الحركة (حالة وجود الاشخاص في مناصبهم الادارية) . وفي نهاية الباب نورد مبادىء التنظيم وبعض الاسئلة .

في مفهوم التنظيم :



انتهى الزمن الذي كان يمكن فيه للفرد الواحد ان يقوم بكل المجهودات في عمله ، اذ يضطر الانسان في انجازه للعمل الى الالتجاء الى شخص آخر ، ليساعده في بعض المهام المطلوب انجازها ، للوصول الى الاهداف التي يحددها سلفا ويجد نفسه مضطرا الى تحديد الواجبات التي ينبغي على الشخص الجديد ، ان

يقوم بها ، ويجعله مسئولا عن تنفيذها امامه ، كما يفوض له السلطة المناسبة (لكي يستطيع القيام بالواجبات المفروضة عليه) كما يحدد له علاقاته مع الغير . فبمجرد تضافر اثنين او اكثر للحصول على هدف ما كان لا بد من تقسيم الواجبات بينهم ، وبذلك تتحدد المسئولية . كما يجب اعطاء السلطة الملائمة للمسئولية وكذلك تحديد العلاقات بينهم وبين الغير ، للتأكد من عدم وجود تعارض او احتكاك في مجهوداتهم ، بغية الوصول الى الاهداف . فتحديد المسئولية والسلطة والعلاقات في المجهودات الجماعية ، هو ما يطلق عليه « التنظيم »[1] .

ان التنظيم وظيفة من وظائف المديرين وعنصر من عناصر الادارة . والتنظيم في نفس الوقت هو الاداة التي بواسطتها تستطيع الادارة (الهيئة الادارية) ان تنفذ سياساتها للوصول الى الاهداف . فالتنظيم ــ كنشاط ــ جزء من الادارة ، ويأتي منطقيا بعد التخطيط ، ولا يمكن تصور ادارة أي عمل دون تنظيم المجهودات الجماعية . ومن ناحية اخرى فالتنظيم كبناء او هيكل ــ يصور المسئوليات والسلطات والعلاقات فى المجهودات الجماعية ــ اداة من ادوات الادارة تستخدمها للوصول الى الاهداف ، وهو بذلك سابق للادارة[2] . وقد نالت مبادىء التنظيم اهتمام الكثيرين من رجال الفكر الاداري ، مثل تايلور وايرويك وشيلدون وكونتز وغيرهم[3] .

---

(١) لكلمة « تنظيم » مفهوم عام يعبر عن « وضع كل شيء في مكانه ، وكل شخص في مكانه وربط الاشياء ببعضها والاشخاص ببعضها من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابي لاجزائها » . والتنظيم في ادارة الاعمال يخضع لنفس المفهوم العام الا انه يتعلق تعلقا اساسيا بالمجهودات البشرية .

(٢) من هنا يفرق كثير من الكتاب بين التنظيم والادارة . ونجد مؤلفات كثيرة بعنوان التنظيم والادارة ، وتسمى مادة الادارة في كثير من الجامعات مادة التنظيم والادارة . ولكن يجب الا يغيب عن البال ان التنظيم كنشاط جزء من الادارة ، والتنظيم ــ كبناء او هيكل ــ اداة من الادوات الادارية لتنفيذ الاعمال . فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وانما للوصول الى الغايات .

(٣) راجع « مصطلحات الادارة » و « تطور الفكر الاداري » في نهاية الكتاب .

اركــــان التنظيـــــم :

ذكرنا ان التنظيم هو تحديد السلطات والمسئوليات فـــي المجهودات الجماعية ٠ وعلى هذا فاركان التنظيم : (١) المسئولية (٢) السلطة ٠ ولا يمكن وجود تنظيم دون تحديد للمسئوليات والسلطات ٠ والمسئولية هي «محاسبة الفرد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوا في المنظمة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة» ٠ فبمجرد اسناد مجموعة من الواجبات الى شخص ليقوم بها يصبح مسئولا عنها ، وهو يحاسب عليها فيما اذا اخطأ او لم يؤديهـــا على الوجه المطلوب ٠ فالاساس في المسئولية انها الزام مفروض على المرؤوس من رئيسه للقيام بواجبـات معينة ٠ وعلى هـذا فالمسئولية لا تفـوض ، أي انه لا يجوز للرئيس ان يتخلص من مسئوليته بقوله ان مرؤوسه هــو الذي فعل الخطأ او التقصير ٠

ولكي يستطيع الفرد اتمام الواجبات المسئول عنها ، يجب ان يعطى لـه « الحق فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الاخرين » ٠ وهذا ما يسمى بالسلطة فهي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولاعطاء الاوامر والتصرف ، سواء كانت هذه الاوامر متعلقة باتمام عمل او الامتناع عنه ٠ ٠ ٠ فالاساس فى السلطة انها قوة الزام الاخرين للامتثال لما يريده صاحبها [١] ٠ ويعطى الافـراد السلطة بقدر ما يحملون من مسئولية ، فالسلطة والمسئولية توأمان ٠

المبــــرد مـــن التنظيم :

لا يمكن اتمام الاعمال على خير وجه دون تنظيم ٠ ففي التنظيم تتحدد المسئوليات والسلطات ٠ وبدون تحديد السلطات والمسئوليات تصبح الاهداف والمجهودات ضائعة متعارضة لا فائدة فيها ٠ ان التنظيم يرفع الروح المعنوية للافراد حيث يعرف كل فرد واجباته ومسئولياته وسلطاته ٠ وبذلك يقـــل الاحتكاك والتعارض والتضارب ٠ ومن ناحية اخرى فان التنظيم يحقـــق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية من اجل تحقيق الاهداف المشتركة ٠

---

(١) للتوسع في دراسة مفاهيم السلطة والمسئولية راجع افكار علماء الادارة التي اوردناها في " مصطلحات الادارة " في نهاية الكتاب ٠

وعلى هذا فالتنظيم الجيد يحقق الاستخدام الامثل للطاقات المادية والبشرية كما يحقق الاشباع الامثل للحاجات والرغبات الانسانية داخـــل المشروع وخارجـه •

مـن يقـوم بالتنظيـم :

التنظيم عنصر اساسي من عناصر الادارة ، وكل مدير مسئول عـن اتمام الاعمال بواسطة آخرين يلجأ الى تنظيم المجهودات الجماعية • فكل مدير في المنظمة ــ مهما كان مستواه الاداري ــ يساهم في عملية التنظيم ، فالتنظيم كما قلنا كالبناء يقوم به جميع الاداريون في المشروع ، ويمكن تشبيه الهيكل التنظيمي للمشروع بالآلة ، كل اداري مسئول عن وضع جزء في الجهـاز الكبير وان كانت سلطة اقرار التنظيم ، بوضعه النهائي ، من اختصاص الادارة العليـا [1] •

متـى يتـم التنظيـم :

التنظيم كما قلنا اداة الادارة في تنفيذ سياساتها ، ويتم تنظيم المشروع عند انشائه كما قد يتم التنظيم في اي وقت يرى فيه الاداريون ، ان الاداة لم تعد صالحة للوصول الى اهداف المشروع • فالتنظيم عملية مستمرة فـي المشروع• وسنعود فيما بعد الى الحالات التي يتطلب الامر فيها اعادة التنظيم•

كيـف يتـم التنظيـم :

عملية تنظيم المشروع ليست بالامر الهين ، فكلما تعددت الواجبـات المطلوب القيام بها وتعقدت ، كانت عملية التنظيم شاقة • الا انه يمكن تقسيم عملية التنظيم الى عنصرين رئيسيين :

اولا : تصميم الهيكل التنظيمي (تصميم التنظيم) •
ثانيا : تنمية الهيئة الادارية (تشغيل التنظيم) •

---

(١) في المشروعات الكبيرة يلجأ الاداريون الى الاستعانة بخبراء في التنظيم وتكون اراؤهـم استشاريـة ويطلق على كل شخص يقوم بعملية التنظيم منظم Organizer وقد لا يكون المنظم مديرا ولكن من الضروري ان يكون المدير منظما .

اولا : تصميـــم الهيكـل التنظيمـي

ان المرحلة الاولى من تنظيم اي مشروع هو تصميم الهيكل التنظيمي • وهي مرحلة تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم ، اي دون اعتبار للافراد الذين سيشغلون المناصب الادارية • ويمكننا تشبيه مرحلة تصميم التنظيم بعمليـة تصميم المنازل ، حيث يتحدد عدد الطوابق وعدد الحجرات وعلاقة الطوابق ببعضها والحجرات ببعضها ، دون النظر الى الاشخاص الذين سيقطنون بها • وقد نادى الكثيرون من علماء الادارة [1] بضرورة فصل عملية تصميم التنظيـم والبدء بها ، حتى يتجنب المنظمون والمديرون الانفعالات والشعور الـــذي غالبا ما يصاحب التفكير في الافراد ومناصبهم ، وبذلك يصبح التنظيم علميا خاليا من الانفعالات والنزعات الانسانية المتحيزة •

العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي :

هناك عدة عوامل تؤثر في تصميم التنظيم اهمها :

(١) حجم المشروع فكلما كانت كمية العمل كبيرة كلما كان التنظيم كبيرا •
(٢) عدد ونوع السلع والخدمات التي يقوم المشروع بتقديمها •
(٣) مدى اتساع المنطقة الجغرافية التي يغطيها المشروع •
(٤) اهداف المشروع •
(٥) سياسات المشروع •
(٦) المركز المـالي للمشروع •
(٧) النظام الاقتصادي الذي يعمل في ظله المشروع •
(٨) قدرة المشروع فى الحصول على مديرين اكفاء •

وسيظهر اثر هذه العوامل في الصفحات القادمة •

---

(١) من هؤلاء ليندال ايرويك العالم الانجليزي •

كيـف يتم تصميـم الهيكـل التنظيمـي :

يمكن تقسيم عملية تصميم التنظيم الى عنصرين رئيسيين :

(١) تحديد المسئوليات : ويتم تحديد المسئوليات بتقسيم اوجه النشـاط المختلفة في وحدات ادارية .

(٢) تحديد السلطات : ويتم تحديد السلطات باقرار نوع السلطة الممنوحة (تنفيذية ، استشارية ، وظيفية) ودرجة السلطة الممنوحة (المركزيـة واللامركزية) وبذلك تتكون وتتحدد المناصب الادارية التي تكـون الهيكل التنظيمي .

وسنعالج بالتفصيل كل عنصر من هذه العناصر .

(١) تحديـد المسئوليـات

رأينا انه بمجرد تضافر اثنين او اكثر للحصول على هدف ما ، كان لا بد من تقسيم الواجبات بينهم لتحديد مسئولية كل شخص عن مجموعة منها . فالمشكلة التي تقابل الاداري (أو المنظم) هي اقرار اساس تقسيم اوجـه النشاط فى وحدات ادارية . فتقسيم اوجه النشاط وتجميعها فى وحـدات ادارية يخضع لعوامل يجب دراستها .

العوامل التي يجب مراعاتها في تقسيم اوجه النشاط وتجميعها ١ :

ان تقسيم اوجه النشاط وتجميعها فى وحدات ادارية (ادارات ، اقسام ، وحدات) ليس بالشيء اليسير ولا يمكن ان يتم بناء على نزعات اعتباطيـة او رغبات عاطفية ، وانما يحكمه عوامل اساسية تختلف اهمية كل عامـل باختلاف الظروف . وهذه هي العوامل :

(١) الاستفادة من التخصص .
(٢) الحصول على التنسيق .
(٣) ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام (او الاهم) .
(٤) المساهمة فى الرقابة .

(1) Newman, Administrative Action, P. 132.

(٥)خفض المصاريف (التكاليف) .
(٦) اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .
وسنعالج هذه العوامل كل على حده بشيء من التفصيل .

(١) الاستفادة من التخصص :

ان الفوائد التي تعود على المشروع من التخصص ظاهرة . فالتخصص يزيد من المهارة ويقلل من التكاليف ، ويزيد من الانتاج ، ويزيد فى جودة السلعة او الخدمة المؤداة . . . الخ وفى تقسيم الواجبات يراعي الاداري (او المنظم) الاستفادة من التخصص ـ اي يقوم بتجميع اوجـه النشاط المختلفة التي تحتاج الى تخصص معين بعضها مع بعض . ففي مصنع كبير لا يمكن تجميع عمليات الصهر والسبك والتجميع فى مجموعة واحدة لانـه من الصعب العثور على فرد متخصص فى عمليات الصهر ، والسبك ، والتجميع فى نفس الوقت .

(٢) الحصول على التنسيق :

ان الغرض الاساسي من التنظيم هو توحيد جهود الافراد حتى لا يكون هناك تعارض او احتكاك . فعدم وجود المجهودات المتعارضة والاحتكاكات بين الافراد دليل على التنسيق الجيد. والعكس صحيح فكلما زاد التعارض والاحتكاك بين الافراد ، كان ذلك دليلا على عدم وجوده بين مجهوداتهـم . والواقع ان عدم وجود التنسيق فى اي مشروع ؛ من اهم الاسباب التي تدعو الى اعادة التنظيم . ففصل الشراء عن البيع فى متجر للتجزئة يسبب كثيرا من التعارض والاحتكاك طالما ان الشراء هنا بقصد البيع . اما اذا تم تجميـع نشاطات الشراء والبيع ، فى المتجر فى قسم واحد (اي برئاسة فرد واحد) لامكن تحقيق التنسيق بين نشاطات الشراء والبيع لارتباطهما ارتباطا وثيقا . وفى نفس الوقت لا يؤدي فصل النشاطات المتعلقة بشراء المواد الخام (فى احد المصانع) عن البيع الى حدوث احتكاك . لان عملية الشراء بطبيعتها غير متصلة بالبيع . فالشراء فى المشروع الصناعي يتعلق بالانتاج . بعكس متجر التجزئة يكون الشراء لاجل البيع .

(٣) ضمان الاهتمام الملائـم :

كلما كان النشاط هاما فى المؤسسة ، كان ذلـك داعيا لفصله عـن النشاطـات الاخرى وجعله فى مجموعة او ادارة منفصلة • ليس هذا فحسب بل كلما كان النشاط هاما لنجاح المشروع كان من الضروري وضعـه فى مستوى اداري اعلى فى الهيكل التنظيمي للمشروع • فاذا كانت وظيفـة الاعلان مثلا غير هامة فى المشروع لامكن وضعها مـع اي مـن الوظائف الاخرى • اما اذا اعتبر الاعلان هاما جدا للوصول الى اهداف المشروع ، لكان من الضروري جعل الاعلان منفصلا ومديره مسئولا مباشرة امـام رئيس مجلس الادارة مثلا •

ومبدأ الاهتمام الملائم ينبع من ميل الافراد الطبيعي الى عدم امكان اعطاء الاهتمام الملائم لعمليات متعددة فى نفس الوقت وبنفس الدرجة •

(٤) تسهيـل الرقابـة :

يفضل عند تجميع اوجه النشاط ان يؤخذ فى الحسبان تسهيل الرقابة(اي عملية التأكد من ان ما تم تنفيذه مطابق لما اريد عمله) • فتجميع النشاطات فى وحدات ادارية قد يسهل عملية الرقابة وقد يعرقلها • ومن الامور التي تسهل عملية الرقابة : فصل العمليات التي تعتبر رقابية فى طبيعتها عن بعضها • فالسجلات التي تراقب حركة النقدية مثلا يفضل جدا ان تكون بادارة غير ادارة الخزينة • فليس من المعقول ان تكون النقدية والرقابة على النقديـة فى ادارة واحدة •

ومما يسهل عملية الرقابة ، ان تكون العمليات المختلفة التي تحمـل طابعا واحدا ، من مسئولية شخص واحد • فمن العمليات المختلفة عمليات النقل والتخزين ، لكنها تحمل طابعا واحدا وهي مسئولية ايصال البضاعـة الـى المستهلـك •

ومن الامور التي تسهل عملية الاشراف كذلك « راحة الاشراف » ، كان توضع جميع العمليات التي تتم فى طابق واحد ، تحت سلطة مشرف لا ان تجمع عمليات مختلف الطوابق وتسند لشخص واحد •

(٥) خفض التكاليــــف :

لا شك ان انشاء ادارة لكل نشاط يتطلب اموالا قد تكون هائلــة • ولذلك فان كثيرا من اوجه النشاط يتم تجميعها مع بعضها ، لانها تساهــم فى خفض التكاليف • ويظهر ذلك مثلا فى حالة ادماج عملية البيع النقدي مع عملية البيع بالتقسيط فى المحال الصغيرة او ادماج عمليات البريد الصادر والوارد مع عمليات حفظ الاوراق (الارشيف) •

(٦) اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل :

عند تجميع اوجه النشاط يجب مراعاة امكان الحصول على الشخص الذي تتوافر فيه الصفات المطلوبة لملء المنصب • فليس من المنطق تجميع عمليات البيع والنقل والتخزين والاعلان والترويج فى وحدة ادارية واحدة اذا كان من غير الممكن الحصول على شخص مسئول عن هذه العمليــات كلهــا • ويجب الا يفهم من ذلك ان تجميع الوظائف يجب ان يبنى حول الاشخاص ، وانما يجب النظر الى امكــان وجود الاشخاص فى الظروف المحيطــة •

وقد يتم تجميع الاعمال غير المتناسقة لمجرد ان بعض هذه العمليات لا يكون عملا كافيــا لشخص طوال اليوم كأن يتم ادماج الحسابات مــع الخزينة بالرغم من ان ذلك يتعارض مع قاعدة الرقابة •

رأينا فيما سبق القواعد التي يسترشد بها المدير فى تجميع اوجه النشاط فى وحدات ادارية • ويحاول المدير الناهض الجمع الامثل لهذه القواعد ، الامر الذي يتطلب كثيرا من المعرفة والخبرة والحكمة وليس هذا بالامــر اليســـير •

ومن الامور التي لها علاقة كبيرة بتجميع اوجه النشاط فى شكلها النهائي، موضوع الخدمات المختلفة فى المشروع • • • فقسم النقل مثلا يؤدي خدمات لاقسام الانتاج والتسويق ، حتى لا يشغلوا وقتهم فى هذه العملية ويتفرغــوا لاعمالهم الاساسية • وقسم بحوث التسويق يقدم معلومات لمدير الاعــلان مثلا ولمدير المبيعات • وقسم خدمة المكاتب يقــوم بعمليات البريــد الصادر

والوارد والارشيف والتلغراف لجميع اقسام المشروع .

ومن المشاكل التي تعترض اقامة مثل هذه الاقسام : هل يمكن فصل هذا النشاط عن العمليات الاساسية ؟ . واذا تم فصل هذا النشاط ففي اي مكان من الهيكل التنظيمي يجب انيوضع ؟ . وما هي العلاقات التي يجب ان تنشأ بين هذا القسم وسائر الاقسام الاخرى فى التنظيم ؟

طرق تجميع اوجه النشاط في وحدات ادارية :

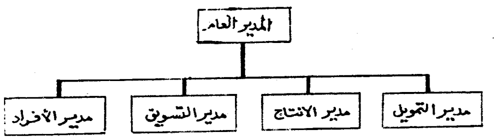
ان تجميع اوجه النشاط فى وحدات ادارية يختلف من مشروع الى مشروع ومن ظرف الى اخر . ففي المشروع الصغير حيث تكون العمليات بسيطة نجد ان تجميعها فى وحدات ادارية عملية سهلة ، وكلما كبر المشروع وكثرت السلع التي يتعامل فيها وكثرت المناطق الجغرافية التي يغطيها وكثرت المراحل التي تمر بها السلعة ، وطال وقت العمل اليومي ، وتعددت انواع العملاء الذين يتعامل المشروع معهم وتعددت مطالب العمال والموظفين والمستهلكين والموردين كان تجميع اوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية عملية شاقة ومعقدة . وعلى هذا يمكن القول بوجود سبعة طرق لتجميع اوجه النشاط المختلفة للمشروع فى وحدات ادارية : (١) حسب طبيعة النشاط . (٢) حسب السلعة . (٣) حسب الموقع . (٤) حسب المرحلة . (٥) حسب الوقت . (٦) حسب نوع العملاء . (٧) طريقة مركبة .

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب . وعلى الاداري او المنظم ان يختار بينها طبقا لظروف كل حالة . وسنعالج هذه الطرق المختلفة لتجميع اوجه النشاط بشكل عام .

(١) تجميع اوجه النشاط المتشابه او المماثلة في وحدة ادارية واحدة :

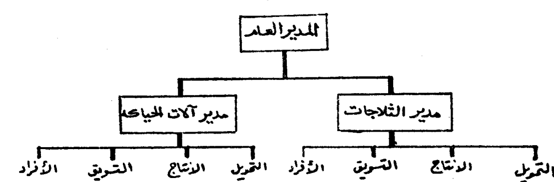
تقوم احدى الشركات بعمليات الشراء والانتاجوالبيع .. الخ . فيتم تجميع العمليات طبقا لنوعها . فعمليات الشراء فى وحدة ادارية وعمليات الانتاج فى وحدة ادارية اخرى وعمليات البيع فى مجموعة اخرى وهكذا .. ونظرا لكبر الاعمال وتشعبها اصبح التنظيم على اساس نوع النشاط شائعا فى كثير من مشاريع الاعمال .

ومن مزايا هذا التجميع : (١) التخصص فى المعرفة والخبرة (٢) الاشراف الكامل على كل نوع من العمليات . ومن عيوب هذا التجميع : (١) صعوبة التنسيق فى حالة تعدد انواع السلع التي يتعامل فيها المشروع ، او فى حالة تعدد المناطق الجغرافية ، او فى حالة تعدد المراحل التي تمر بها السلعة ... الخ (٢) عدم امكان تحديد المسؤولية تحديدا واضحا فى حالة تعدد انواع السلع او المناطق الجغرافية او المراحل .. الخ .



(٢) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب السلعة :

فى هذه الحالة يتم تجميع اوجه النشاط المختلفة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة الواحدة فى مجموعة واحدة ، كأن تجمع اوجه النشاط المختلفة المتصلة بالثلاجات فى مجموعة اخرى غير تلك التي تتصل بآلات الحياكة .



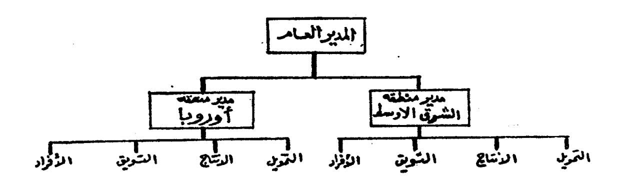
ومن مزايا هذا التجميع : (١) الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة (٢) التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والانتاج والتخزين والبيع المتعلقة بالسلعة الواحدة (٣) من السهل تحديد المسئولية وخصوصا بالنسبة للنتائج التي تم الوصول اليها .

ومن عيوب هذا التجميع : (١) صعوبة الحصول على رؤساء اداريين يكون لديهم المقدرة الكافية فى كل عمليات المشروع بدرجة مقبولة . ويمكن

التغلب على هذا العيب : (١) عن طريق اعطائهم ارشادات ومساعدات من الادارات الاخرى (ب) عن طريق تعيين مساعد للرئيس الاداري يكون مهتما بالشئون التي لا يكون فيها الرئيس مهتما بها • (٢) صعوبة التنسيق بين الشراء لهذه الادارة والشراء للمشروع ككل وذلك فى حالة تعدد السلع التي يقدمها المشروع •

(٢) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الموقع :

عندما تكون العمليات موزعة على مواقع متفرقة ، قد يجد الاداري من الافضل تجميعها حسب الموقع ، كما فى حالة الشركة التي تبيع منتجاتها فى عدة مناطق (الشرق الاوسط واوروبا مثلا) ، او فى حالة متجر الاقسام حيث يتم التقسيم على اساس الطوابق فيوجد لكل طابق وحدة ادارية منفصلة •

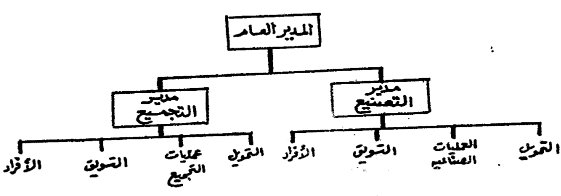


ومن مزايا هذه الطريقة : (١) المام الاداريين القائمين بالعمليات فى هذه المواقع ، بالمعلومات الدقيقة عنها • (٢) وهذا يساعد على امكان اتخاذ القرارات دون تأخير • (٣) كما انه من السهل تنسيق العمليات المختلفة في الموقع الواحد وبالتالي يسهل اتمام عملية الرقابة •

ومن عيوب هذا التجميع : (١) احتمال اساءة استخدام الاداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم مما قد يضر بمركز المشروع السوقي او المالي• (٢) احتمال اتباع سياسات فى المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي •

(٤) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة :

فى بعض الشركات الصناعية يتم تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب وضع المرحلة من مجموع المراحل المطلوب القيام بها لتنفيذ عمل معين • ففي مصنع للسيارات يمكن ان يكون هناك ادارة مستقلـــة لكل مرحلة من مراحـــل الانتاج • فادارة تختص بالتصنيع وادارة اخرى تختص بعمليات التجميـــع وهكذا •



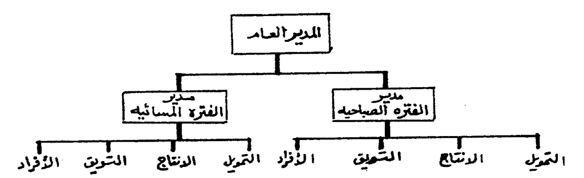
ومن مزايا هذه الطريقة : (١) التركيز على عملية معينة مما يؤدي الى زيادة التخصص ، فيصبح الاداري ومرؤوسيه اكثر خبرة بالعمل الذي يقومون به • (٢) ويسهل ذلك ايضا فى عملية الاشراف •

ومن عيوب هذا التجميع صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة ، فالادارة الاولى التي تتولى مرحلة معينة يجب ان تنتج الكميات المطلوبة بالنـــوع المطلوب فى الوقت المطلوب بالنسبة للمرحلة الثانية ، واذا حدث اي خطـــأ لاي سبب كان توقف الانتاج كلية فى المرحلة الثانية وهكذا •

(٥) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت :

عندما يزيد وقت العمل عن الوقت العادي ، يمكن ان تجمع اوجـه النشاط المختلفة على اساس الوقت ، كما فى حالة الشركة التي تعمل فترة اضافيـــة • وتجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت يوجد ايضا فى الخدمات العامـــة فى الهيئات الحكومية • واوجه النشاط المختلفة فى الفترة الاضافية قدتكـــون مماثلة تماما للفترة الاساسية • وفى هذه الحالة يكفي وجود المشرفين المباشرين للتأكد من سير العمل ، دون الحاجة الى وجود جميع المستويات الادارية •

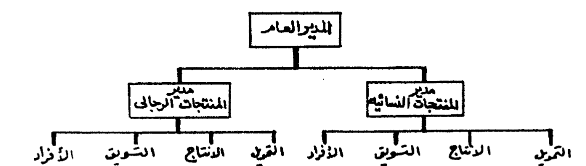
وهذه هي اهم المشاكل الرئيسية فى تجميع العمليات حسب الوقت • وبمعنى اخر يقابل المديرون السؤال الآتي : الى اي مدى يكون العمل الاضافى مستقلا استقلالا تاما عن العمل الاصلي ؛ وما هي العلاقات التي يجب ان تنشأ بين المديرين وبين المشرفين المباشرين فى الاعمال الاضافية ؟



(٦) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء :

يظهر هذا النوع بشكل خاص فى متاجر الاقسام الامريكية حيث يكون متجر الدور الارضي منفصلا اداريا عن المتجر الاساسي حيث يعتمد المتجر الاول على نوع من العملاء يختلف تماما عن النوع الثاني ، وغالبا ما يكون المتجر الاول مهيأ للعملاء الذين يبحثون عن الاسعار المنخفضة فى حين ان المتجر الاساسي مهيء للعملاء الذين يبحثون عن النموذج والفخامة • ويظهر هذا النوع من التجميع ايضا فى الحكومات فنجد هناك مصالح او ادارات للشباب ، للمزارعين ، للمهاجرين وهكذا •• ·

وفى الشكل التالي نجد ان التقسيم تم على اساس جنس العميل •



ومن المزايا الرئيسية للتجميع حسب العملاء . ان كل النشاطات المتعلقة مباشرة بالعميل يمكن التنسيق بينها بدلا من ايجاد عدة ادارات • فبدلا من ان يقوم العميل بالاتصالات بعدة اقسام فى الشركة ، يقوم بالاتصال بقسم

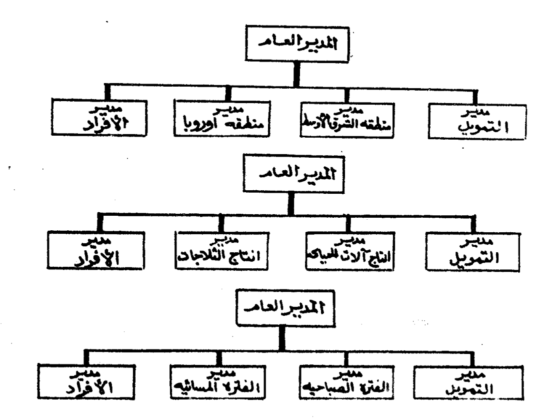
واحد لينهي كل اموره المتعلقة بالشراء ، وفى ذلك توفير لوقت العميل وراحته.

ومن عيوب التجميع حسب العملاء احتمال عـــدم وجود التماثل فـــي معاملة الشركة بين عملائها • وقد تجد الشركة نفسها فى مأزق فاذا رأى قسم من الاقسام تخفيض سعر البيع لعملائه فقد يسمح بذلك عمـلاء القسم الآخر ويطلبون اجراءا مماثلا •

(٧) تجميع اوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبـــة :

من النادر تطبيق طريقة واحدة لتجميع اوجه النشاط المختلفة فى المشروع ، فغالبا ما يجد المدير ضرورة تجميع اوجه النشاط طبقا لطريقتين او اكثر مـــن الطرق السابق شرحها •

واختيار الطريقة المثلى يتوقف على ظروف كل منظمة • من هنا تظهر اهمية الوظيفة الادارية والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة • وفيما يلي ثلاثـــة اشكال تنظيمية تبين كيفية الجمع بين طريقتين •



(٢) تحديد السلطات : انواعها ومداها ودرجة تفويضها .

انتهينا من المرحلة الاولى فى تصميم الهيكل التنظيمي ـ مرحلة تقسيم اوجه النشاط المختلفة وتجميعها فى وحدات ادارية بغرض تحديد المسئوليات . ولما كانت السلطة والمسئولية توأمان ، فانه من الضروري تحديد السلطات : انواعها ومداها ودرجة تفويضها .

المفاهيم المختلفة للسلطة :

يمكن التمييز بين عدة مفاهيم للسلطة ، فهناك السلطة القانونية والسلطة الفنية والسلطة النهائية والسلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية .

السلطة القانونية :

السلطة القانونية : Legal Authority هي حرية الشخص من الناحية القانونية لاتخاذ اجراء معين . وفى هذا يقال عن السلطة القانونية للمدير فى التصرف باموال الشركة . والسلطة القانونية فى محيط الاعمال لا تخرج عن كونها سلطة ادارية ، فلا يمكن تصور شخص له سلطة قانونية اكبر من السلطة التي يستطيع ان يمارسها فى السلم الاداري .

السلطة الفنية :

السلطة الفنية : Technical Authority وهي سلطة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العلماء والخبراء فى ميدان معين .

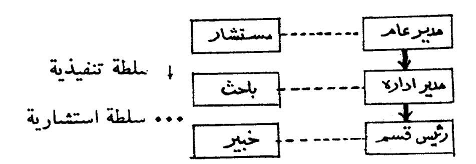
السلطة النهائية :

السلطة النهائية : Ultimate Authority اي الاصل الذي يستمد منه الفرد الحق فى اتخاذ قرارات معينة . فرئيس القسم يستمد سلطته من مدير الادارة ومدير الادارة يستمد سلطته من المدير العام وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس الادارة والاخير يستمد سلطته من الجمعية العمومية للمساهمين . وتستمد الاخيرة سلطتها من الشعب وعلى هذا يقال ان الشعب مصدر السلطات .

السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية :

يجب التفرقة بين السلطة التنفيذية Line Authority والسلطة الاستشارية Staff Autority • ان السلطة التنفيذية سلطة تنفيذ عمل ، والتفويض فى هذه الحالة يكون تفويض في « تنفيذ » بعكس السلطة الاستشارية فالاذن هنـا ليس بالتنفيذ ، ولكن بتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات •

فاذا تقررت هذه الاقتراحات فانها تصدر باسم صاحب السلطة التنفيذية • والشكل الآتي يبين الفرق والعلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية



↓ سلطة تنفيذية

••• سلطة استشارية

السلطـــة الوظيفيـــة :

السلطة الوظيفية Functional Authority هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يؤديها الى الوحدات الادارية الاخرى وليس بحكم كونـه رئيسا عليهم • فسلطة رئيس قسم النقل والتدريب على موظفي الاقســـام الاخرى مستمدة من الخدمات التي يؤديها الى تلك الاقسام • وعلى هـــذا يطلق على سلطة رئيس قسم النقل او التدريب سلطة وظيفية • بهذا لا يستطيع رئيس قسم النقل او التدريب اعطاء اوامر لموظفي الاقسام الاخرى الا فى حدود وظيفته ، على انه يشترط موافقة رئيسهم (الذي يتمتع بسلطة تنفيذية) • الا أنه من الناحية العملية تعتبر هذه الموافقة شيئا شكليا ، طالما ان السلطـة الوظيفية متخصصة • ولذا فان الاجراءات الادارية ــ من الناحية العملية ــ تقل فى حالة عدم وجود هذه الموافقة الشكلية • والواقع ان المدير التنفيذي (صاحب السلطة التنفيذية) مسئول عن التأكد من ان التعليمات الصـــادرة من سلطة وظيفية قد نفذت فى ادارته •

اهمية تحديد نوع السلطة :

لكي يتم تصميم الهيكل التنظيمي على خير وجه يجب مراعاة اعطاء السلطة الملائمة • ويهمنا هنا بالذات الثلاثة انواع من السلطة : التنفيذية والاستشارية والوظيفية • فلا يجوز اعطاء سلطة استشارية لمدير الانتاج او مدير التسويق وانما يجب اعطاؤهم سلطات تنفيذية • كما انه لا يجوز اعطاء سلطات تنفيذية لمدير الابحاث (الا بالنسبة لموظفي ادارته) • فاذا حدث خطأ فى تحديد نوع السلطة ، فان التنظيم سيؤدي الى الفشل •

مظاهر السلطة التنفيذية :

ذكرنا ان السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الاخرين فى الهيكل الاداري ، ويمكن تمييز عدة مظاهر للسلطة التنفيذية :

(١) السلطة فى التخطيط : وتشمل السلطة فى تحديد الاهداف ورسم السياسات وتقرير الاجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية •

(٢) السلطة فى التنظيم : ويظهر ذلك فى قوة اتخاذ القرارات بالنسبة لتجميع مختلف اوجه النشاط فى وحدات ادارية ، وتحديد المسئولية وتفويض للسلطة والعلاقات فى الهيكل التنظيمي •

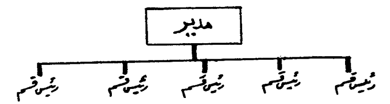
(٣) السلطة فى التوجيه : وتشمل سلطة الاتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والحصول على طاعة المرؤوسين •

(٤) السلطة فى الرقابة ويظهر ذلك فى تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير الانحرافات •

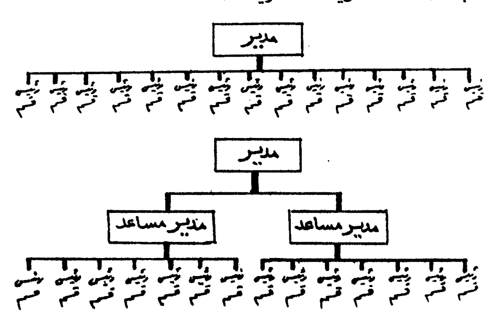
وفى كل هذه الحالات وغيرها تظهر السلطة فى الحق فى اتخاذ قرارات من شأنها التأثير على تصرفات الاخرين • فليست السلطة صفة شخصية لبعض الناس وانما هي طريقة لتحديد علاقات الافراد فى اتخاذ القرارات • وسلطة اي شخص تحد فى نفس الوقت . من سلطة الاخرين •

نطـــاق الاشراف

لكل اداري طاقة محدودة للاشراف على عدد معين من المرؤوسين • ويسمى عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم شخص واحد ويخضعون لسلطته « نطاق الاشراف » • فاذا كان هناك خمسة مرؤوسين ويشرف عليهم فرد واحد قيل بـان نطـاق الاشراف للرئيس خمســة • فاذا كـان هؤلاء المرؤوسـين رؤساء بدورهم قيل بوجود مستويين اداريين كما هو ظاهر في الشكل التالي •



ويرى علماء الادارة بان نطاق الاشراف Span of Control الملائم غالبـا مـا يتراوح بين اربعة وسبعة اشخاص • فليس من الممكن على فرد واحـد ان يشرف على عدد غير محدود من المرؤوسين • وكلما زاد عدد المرؤوسـين عن نطاق اشراف الرئيس كانت هناك ضرورة الى زيادة المستويات الادارية • ففي الشكل التالي نرى ان نطاق اشراف المدير ١٥ وهـو عدد كبير ، الامـر الذي يتطلب زيادة عدد المستويات الادارية وبذلك يقل نطاق الاشراف • وفي الشكل الذي يليه نرى ان نطاق اشراف المدير اثنان ونطاق اشراف المديـر المساعد سبعة وعدد المستويات الادارية ثلاثة •



العوامل التي تحدد نطاق الاشراف :

قلنا ان نطاق الاشراف غالبا ما يتراوح بين اربعة وسبعة اشخاص ، الا انه في حالات كثيرة يستطيع الاداري الاشراف على عدد اكبر من المرؤوسين . وفيما يلي العوامل التي تحدد نطاق الاشراف :

(١) الوقت المحدد للاشراف : فاذا كان وقت المدير ضيقا لانشغاله بعدة امور فانه من الصعب عليه في هذه الحالة ان يشرف على عدد كبير من المرؤوسين .

(٢) تنوع واهمية النشاط الذي سيتم الاشراف عليه : فالمدير الذي يواجه مشاكل هامة ومتنوعة لا يستطيع ان يشرف على عدد كبير من المرؤوسين طالما ان هذه المشاكل التي يواجهها هامة ومتنوعة . فالمدير (في الشكل السابق) مثلا يواجه مشاكل متنوعة اكثر مما يواجهها المدير المساعد وعلى هذا فان نطاق اشراف المدير يكون محدودا بالنسبة لنطاق اشراف المدير المساعد وهكذا .

(٣) صفة التكرار في الاعمال : اذا كانت العمليات مكررة اي ذات طابع واحد نسبيا ، فانها تتطلب وقتا اقل في معالجتها عن العمليات ذات الطابع الجديد . وعلى هذا فان نطاق اشراف المدير الذي قضى وقتا كبيرا في الشركة يمكن ان يكون اكبر من نطاق الاشراف للمدير الحديث .

(٤) قدرة المرؤوسين : ان عدم وجود خبرة لدى المرؤوسين يقلل من امكانية الرئيس في الاشراف على عدد كبير منهم . وبنفس الطريقة يمكن القول بان المرؤوسين الذين يتميزون بالمبادأة والحكم السليم والشعور بالمسئولية يساعدون رئيسهم في الاشراف على عدد اكبر .

(٥) وجود الاخصائيين : اذا حصل المرؤوسون على ارشادات سليمة من الاخصائيين (السلطات الاستشارية) بالنسبة لطرق العمل والبرامج والمشاكل الصغيرة المتعددة وغير ذلك من عناصر العمل ، فان ذلك يقلل من درجة احتكاكهم برؤسائهم . وفي مثل هذه الظروف يستطيع الرئيس ان يشرف على عدد اكبر من المرؤوسين .

(٦) درجة التفويض : ان المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات كثيرة وهامة لا يستطيع الاشراف الا على عدد محدود من المرؤوسين ، بعكس المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات بين حين واخر .

تفويض السلطة

رأينا ان نطاق اشراف الرؤساء الاداريين محدود باربعة الى سبعة الا في الحالات التي ذكرناها فقد يصل العدد الى خمسة عشر مثلا . وكلما زاد نطاق الاشراف عن الحد الملائم تطلب الامر خلق مستويات ادارية جديدة واعطاءها السلطة . ويسمى اعطاء السلطة للمستويات الادارية الاقل، بتفويض السلطة .

ويأخذ تفويض السلطة احد او كل المظاهر التي ذكرناها . الا انه في كل مرة يقوم المدير بتفويض سلطة الى مرؤوسيه ، نجد ان هناك ثلاثة عناصر ملازمة لهذا التفويض :

(١) فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها .

(٢) ويجعله مسئولا امامه عنها .

(٣) وهو يمنحه السلطة اللازمة لكي يقوم بواجباته .

وتفويض السلطة ضروري في كل تنظيم وبدون تفويض للسلطة ليس هناك تنظيم — انما العبرة هي « بدرجة » تفويض السلطة . وهو الموضوع التالي :

المركزية واللامركزية :

المركزية واللامركزية مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى تفويض السلطة للمستويات الادارية الاقل . فهي بذلك مسألة نسبية . وتفويض السلطة اساسا هو تفويض في اتخاذ قرارات . وفي اي تنظيم يوجد مركزيه ولا مركزيه في نفس الوقت ، ولكن العبره دائما في« درجة » السلطة المفوضة للمستويات الادارية الاقل .

ويتفق فقهاء الادارة على ان درجة اللامركزية الادارية في اية منظمة تكون كبيرة في الحالات الاتية :

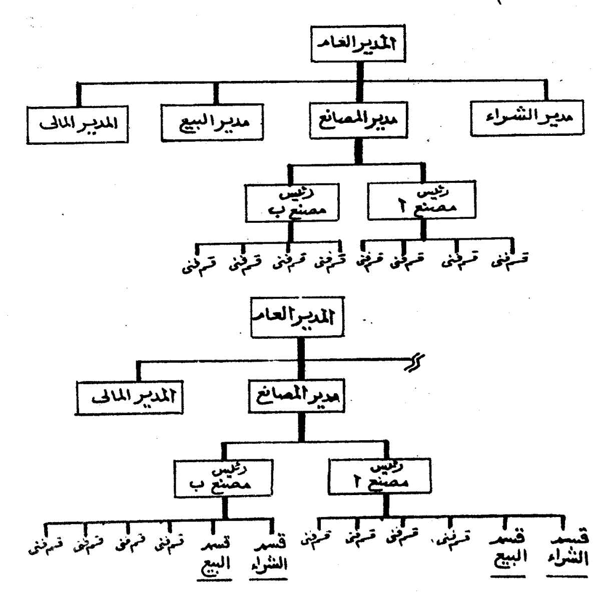
(١) اذا زاد عدد القرارات التي تتخذ فيالمستويات الادارية الاقل .

(٢) اذا زادت اهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الاقل .

(٣) اذا زاد عدد الوظائف والاعمال التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الاقل .

(٤) اذا قلت عمليات المراجعة بالنسبة للقرارات التي تتخذ فى المستويات الادارية الاقل .

وفى اسفل الصفحة نوضح الفرق بين المركزية Centralization وبين اللامركزية Decentralization فالشكل العلوي يوضح مفهوم المركزية بينما الشكل السفلي يوضح مفهوم اللامركزية . . وهي مسألة نسبية كما قلنا . (لاحظ ان السلطات الممنوحة لرئيس مصنع (أ) فى الشكل السفلي اكبر من تلك الممنوحة لرئيس مصنع (أ) فى الشكل العلوي حيث له سلطة الشراء والبيع لمصنعه فى حين ان رئيس مصنع (أ) فى الشكل العلوي ليس له مثل هذه السلطة) .



كما يمكن ملاحظة ان السلطة الممنوحة لمدير المصانع فى الشكل السفلي اكبر من السلطة الممنوحة لمدير المصانع فى الشكل العلوي • فليس للاخير سلطة الشراء او البيع •

العوامل التي تؤثر في درجة تفويض السلطة :

(١) خطورة القرار وسوء نتيجته : فالقرارات ذات الاثر الكبير على حياة المشروع ككل تحتفظ بها الادارة العليا ، لانها اذا فوضت السلطة فان القرار قد يكلف المشروع اموالها وسمعتها •

(٢) الحجم الامثل للوحدات او الادارات : قد يصل حجم المشروع الى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق ، فيلجأ المديرون الى تقسيم المشروع الى وحدات مع تفويض السلطة اللازمة لمديري هذه الوحدات •

(٣) درجة اللامركزية فى الآداء : كلما كانت المناطق التي يتم فيها العمل متباعدة كلما زادت الضرورة الى اللامركزية فى السلطة • ومن احسن الامثلة السلطة الكبيرة المعطاة للمشرف على اعمال السد العالي بالجمهورية العربية المتحدة حيث يتطلب الامر اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع الى سلطات عليا • ويجب ملاحظة ، انه ليس بالضرورة عمليا ان تتبع اللامركزية فى السلطة اللامركزية فى الآداء ، فقد تحتفظ المستويات العليا بالسلطة • • وبالطبع فان هذا يشل العمل •

(٤) توافر المديرين الاكفاء : ان درجة تفويض السلطة تتوقف على مدى توافر المديرين الاكفاء الذين يستطيعون تحمل المسئوليات الملقاة على عواتقهم •

(٥) توافر طرق الرقابة : كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الادارية الاقل كان ذلك مشجعا للمستويات الادارية العليا على تفويض درجة اكبر من السلطة • فلا يعقل ان يفوض المدير جزءا كبيرا من السلطة ، دون ان يكون هناك طرق للرقابة على الاداري الذي فوضت له السلطة •

(٦) الفلسفة التي تهيمن على ادارة المشروع : يؤمن البعض بان اللامركزية طريقة للحياة تسمح للاشخاص بالنمو والتطور • ويشير البعض الآخر

بعدم الثقة فى المرؤوسين لشعورهم بانهم لا يستطيعون القيام بالعمل بالمستوى الذي يقومون هم به . . الى غير ذلك .

(٧) الرغبة فى اعطاء فرصة لافكار الآخرين .

(٨) الرغبة فى ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الاساسية .

(٩) الرغبة فى اعطاء الفرصة للاخرين للوقوع فى اخطاء : ان الرقابة باستمرار على المرؤوس للتأكد من انه لا يقوم بالاخطاء لا يجعل تفويض السلطة حقيقيا — فيجب ان يترك للمرؤوس الفرصة للوقوع فى الخطأ على ان تعتبر تكاليف الخطأ من ضمن تكاليف تدريبه وتطويره . (ولا نقصد هنا طبعا ترك المرؤوس يتخذ قرارات خاطئة بينما يجلس رئيسه عاطلا عالما بذلك فى مكتبه) .

فوائد اللامركزية :

فى دراسته عن اللامركزية بشركة جنرال موتورز الامريكية ، توصل بيتر دركر الى فوائد اللامركزية نذكر منها : [1]

(١) السرعة وعدم الارتباك فى اتخاذ القرارات .

(٢) غياب التعارض بين الادارة العليا وبين الادارات الاخرى الذي غالبا ما يصاحب تركيز السلطة .

(٣) شعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين حيث يتمتعون بسلطة تتمشى مع مسئولياتهم .

(٤) شعور المديرين فى المستويات الادارية الاقل بديمقراطية الادارة وعدم وجود الرسميات .

(٥) غياب الهوة السحيقة التي توجد عادة بين القليل من الرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين .

(٦) وجود احتياطي كبير من المديرين المدربين القابلين لتولي وظائف ادارية اعلى .

(1) Drucker, Concepts of the Corporation.

المهام الادارية التي لا ينبغي التفويض فيها :

يلجأ المديرون الى تفويض السلطات الى مرؤوسيهم للقيام بواجبات تحدد لهم ويصبحون مسئولين عن ادائها • الا ان هناك بعض الامور لا ينبغي للادارة العليا التفويض فيها لاهميتها • ويمكن تلخيصها فيما يأتي :

(١) المسائل المالية والتصرف فى الميزانية •

(٢) القرارات الكبرى المتعلقة بالاوضاع القانونية داخل الادارة وخارجها •

(٣) التغيير فى السياسة العامة التي تسير عليها الادارة •

(٤) تخصيص مبالغ معينة وربطها بالمشاريع التي تقوم بها الادارة •

(٥) التعيين فى الوظائف الاساسية والكبرى فى الادارة •

(٦) التغييرات الكبرى فى طرق العمل واجراءاته واعادة توزيع القوى البشرية فى المناصب الهامة •

ومن رجال الفكر الذين تعرضوا للمسائل التي لا ينبغي التفويض فيها ليوميرف Murphy (مستشار فى السياسات الادارية بنيويورك) فيذكر اثني عشر مهاما لا يجوز للرئيس الاداري الاعلى فى المشروع ان يتنازل عنها •

(١) شرح وتوضيح الاستراتيجيات الهامة في المشروع .

(٢) تحديد مشاكل ادارة المشروع .

(٣) تحديد السياسات الادارية .

(٤) التنظيم .

(٥) تقويم وتطوير اعمال الرؤساء الاداريين في المشروع .

(٦) التنبؤ بالظروف المحيطة التي قد تؤثر على المشروع .

(٧) تحديد الاسعار ومعايير الاستثمار .

(٨) تصميم وتطوير السلع الجديدة .

(٩) تقويم الاداء الكلي للعمل .

(١٠) اقرار خطط المشروع .

(١١) العلاقات العامة والصورة الذهنية للمشروع .

(١٢) برامج التطوير .

مبادىء المركزية واللامركزية :

من أشمل المبادىء التي ظهرت عن المركزية واللامركزية تلك التي ذكرها كوردينير Cordiner رئيس مجلس ادارة شركة جنرال موتورز ، والتي ظهرت أثناء دراسة التنظيم لهذه الشركة فى المدة ما بين ١٩٤٣ ـ ١٩٥١ فيقول [١] :

(١) ان اللامركزية تضع السلطة لاتخاذ القرارات ، فى اقرب مكان حيث يتم تنفيذ العمليات •

(٢) تؤدي اللامركزية الى الحصول على احسن النتائج الشاملة ، عن طريق الحصول على اكبر كمية وانسب معلومات يمكن تطبيقها فى الوقت الملائم لكثير من القرارات التي تتخذ •

(٣) تنجح اللامركزية اذا تم تفويض السلطة بشكل حقيقي بمعنى أنه يجب الا يطالب المرؤوس المفوض له السلطة بعرض الامر أولا أو بتقديم بيانات تفصيلية •

(٤) تتطلب اللامركزية الايمان بأن للمرؤوسين القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة فاذا لم يكن هذا الايمان موجودا عند الرؤساء الاداريين فلا يمكن اعتبار اللامركزية حقيقية •

(٥) تتطلب اللامركزية الايمان بأن مجموع القرارات التي يتخذها المديرون على اختلاف درجاتهم احسن بكثير من القرارات التي تتركز فى جهة واحدة (مركزية) •

(٦) تتطلب اللامركزية المعرفة التامة باهداف المشروع الشاملة وبالهيكل التنظيمي وبالعلاقات المختلفة وبالسياسات وبالمقاييس مع الاعتراف بان تنفيذ السياسات لا يعني تماثلا فى الاعمال المختلفة •

(٧) يمكن القول بوجود اللامركزية فى حالة اعتراف المستويات الادارية العليا بان السلطة المفوضة للمستويات الادارية السفلى لا يمكن الاحتفاظ بها •

(٨) تنجح اللامركزية اذا كانت المسئولية المعطاة ـ مقابل السلطة ـ مقبولة وموضع التنفيذ على جميع المستويات •

---

(1) Cordiner, New Frontiers For Professional Managers.

ويجب الا يفهم من هذا ان اللامركزية هي الدواء الشافى لكثير من مشاكل الادارة فلا يمكن الاخذ بمبدأ اللامركزية فى مشروع صغير . على ان المشكلة الاساسية والخطر الاساسي من اللامركزية هو صعوبة الرقابة .

اللامركزية والفيدرالية :

عندما تتوسع الاعمال فى المشروع وتتعقد ، فانه يحتاج الى طريقةجديدة فى التنظيم لا تخضع لمفهوم المركزية واللامركزية . فاذا تم تقسيم المشروع الى وحدات ادارية ، كل وحدة ادارية مستقلة عن الوحدات الاخرى ، لها عملها الخاص ، ولكنها تخضع للسياسات الاساسية للمشروع ، اطلق على هذا النوع من التنظيم «التنظيم الفيدرالي» Federal Organization

وعلى هذا تختلف اللامركزية عن الفيدرالية اختلافا اساسيا فى الشكل والموضوع . ففي الفيدرالية يكون لكل وحدة اداريةاساسية سلعة(او خدمة) خاصة بها ، وهي فى عملها مستقلة تمام الاستقلال عن الوحدات الادارية الاخرى للمشروع . ولكنها فى ذات الوقت خاضعة للسياسات الاساسية للمشروع [١] . وعلى هذا فالسلطة الممنوحة لمدير الوحدة الادارية (فى التنظيم الفيدرالي) مستمدة من كيان الوحدة ذاتها ، بمعنى ان الادارة العليا للمشروع لا يمكنها ان تنقص او تزيد من السلطة المفوضة لمدير الوحدة . كل ما تستطيع الادارة العليا عمله هو اما تغيير مدير الوحدة او الغاء الوحدة كلية . وعلى هذا فالفيدرالية ليست نوعا من اللامركزية [٢] .

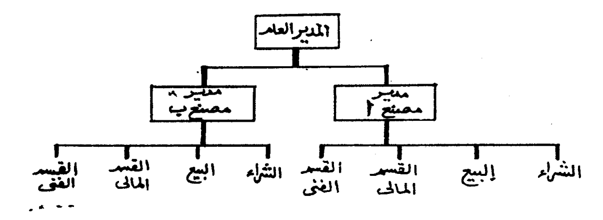
ان التنظيم الفيدرالي يقلل من اعباء الادارة العليا ويطلق الوحدات الفرعية فى حرية بعد ان تحددت مسئولياتها ، وتحددت المعايير الرقابية لقياس النتائج . فالرئيس الاداري للوحدة (مثل مدير المصنع فى الشكل التالي) ليس مدير ادارة او مدير قسم وانما هو بمثابة الادارة العليا للمشروع مسئول عن

---

(١) الواقع ان مفهوم التنظيم الفيدرالي هنا ماخوذ من التنظيم الفيدرالي للولايات المتحدة الامريكية ، حيث كل ولاية من الولايات مستقلة الى حد كبير : فكل ولاية لها قوانينها وبرلمانها ومحاكمها ، الا ان هذه الولايات ليست مستقلة استقلالا تاما فهي تخضع لقوانين الدولة الاساسية اهدافها وسياساتها .

(2) Drucker, The New Society. P. 267.

الشراء والبيع والتمويل والاقسام الفنية • والسلطة الممنوحة لمدير المصنع مستمدة -كما سبق ان ذكرنا- من كيان الوحدة ذاتها ولا تخضع لرغبة المدير العام اذا هو اراد ان ينقص او يزيد من سلطة مدير المصنع • وكما قلنا كل ما يستطيع المدير العام عمله هو تغيير الشخص او الغاء المصنع كلية•

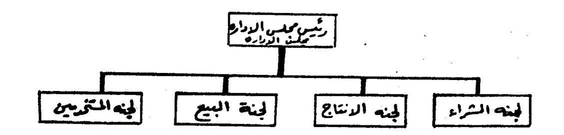


فاذا قرر المدير العام سحب سلطة الشراء من مدير المصنع مثلا وتركيزها فى ادارة تابعة له (للمدير العام) ؛ فان المدير العام فى هذه الحالة يكون قد احداث تغييرا جوهريا فى التنظيم، حيث يفقد التنظيم الصفة الفيدرالية ويصبح خاضع لمفهوم المركزية واللامركزية • فالاساس فى الفيدرالية هو الاستقلال للوحدات فى حدود اهداف المشروع وسياساته الاساسية • من هذا يتضح الفرق بين الفيدرالية واللامركزية •

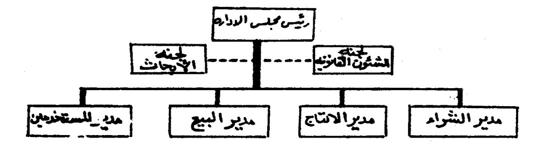
اللجـــان

في مفهوم اللجنـــة :

تعرف اللجنة بانها مجموعة من الافراد مسئولة عن القيام بعمل معين• فاذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية اطلق على اللجنة فى هذه الحالة لجنة تنفيذية ، لها القدرة على اتخاذ القرارات واصدار الاوامر الملزمة للغير • وان كانت اللجنة مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فانه يطلق عليها فى هذه الحالة لجنة استشارية • والشكل التالي يبين المقصود باللجنة التنفيذية •



واضح هنا ان لكل لجنة من اللجان سلطات تنفيذية فى حـــــدود اختصاصاتها • ويوضح الشكل التالي اللجان الاستشارية (لجنة الشئـون القانونية ولجنة الابحاث) •



فوائـــد اللجـــان :

تحتل اللجان مركزا هاما فى الادارة للاسباب الاتية :

(١) الرأي الجماعي المتكامل : فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا مـــا تكون احسن من القرارات الفردية لان رأي اللجنة يمثل خلاصة افكـــار الاعضاء المتعددة الجوانب •

(٢) التنسيق : اذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عـــدة ادارات ، فان وجود شخص يمثل كل ادارة يسهل عملية التنسيق بـــين المتطلبات المختلفة •

(٣) التعاون : ان وجود شخص يمثل ادارة معينة فى لجنة ، يخلـــق روح التعاون الاختياري فى تنفيذ الخطط •

(٤) تدريب الاعضاء : لا شك ان مداومة التفكير فى اللجنة للوصول الى حل، يعتبر اداة فعالة فى تدريب الاعضاء ، لامكان شغلهم مناصب اعلـــى فى المستقبل •

عيـــوب اللجـــان :

وبالرغم من مزايا اللجان فان لها عددا من العيوب :

(١) بطء انجـــاز العمـــل وزيادة تكاليفه :

تأخذ اللجان بطبيعة تكوينها مدة طويلة لاتخاذ القرارات وذلـــك لاختلاف وجهات النظر [١] • وفى الحالات التي يتطلب الامر فيها اتخـــاذ قرارات بسرعة يكون استخدام اللجان غير مفضل • ونظرا لكثرة اعضـــاء اللجان وكثرة الساعات التي يشتغلونها فانه اذا تم حساب تكلفتها نجد ان تكلفة اتخاذ القرارات كبيرة • ويرد على ذلك بانه اذا كانت المسائل التـــي تبحثها اللجان هامة فيكون هناك مبرر للتكاليف فى هذه الحالة •

(٢) المسئوليـــة المجـــزأة :

يعيب الكثيرون بان المسئولية فى اللجان مسئولية مجزأة • فليس هناك شخص بالذات مسئول عن قرار معين• والواقع ان طبيعة عمل اللجنـــة او المبرر من وجودها فى احيان كثيرة هو الحصول على رأي يشترك فيـــــه الجميع • ولا شك ان اللجان تختلف باختلاف نظرة اعضائها اليها •

(٣) خطـــر الحـــل الوسط :

عندما يظهر اختلاف فى الرأي بين اعضاء اللجنة فان هناك خطر اقـــرار حل وسط [٢] • فاذا كان موضوع المناقشة تخصيص مبلـــغ من المال لحملـــة

---

(١) يتهكم الكثيرون على اللجان بقولهم : « اذا اردت تأجيل اي موضوع بصفة نهائيـــة امرضه على لجنـــة » !

(٢) ومن الامثلة التي تظهر هذا الراي ما قاله نابليون في مذكراته :

Forty - Fifth Maxim of War.

«The same consequences which have uniformly attended long discussions and councils of war, will follow at all times. They will terminate in the adoption of a worse course which in war is always the most timid, or if you will, the most prudent. »

دعاية فى الاسواق الخارجية ، ورأى البعض ان يكون المبلغ مائة الف جنيه، فى حين ان البعض الاخر رأى ان عشرين الف جنيه مبلغ كاف . فان اللجنة قد تقرر صرف مبلغ ستين الف جنيه على اساس ان ذلك حل وسط . وقد يكون هذا المبلغ غير كاف لتحقيق الاهداف التي تقرر الصرف من اجلها . وبذلك يكون الحل الوسط هو الحل الخاطيء . وليس معنى هذا ان كل الحلول الوسط خاطئة دائما .

متى تستخدم اللجان :

تستخدم اللجان فى الحالات الاتية :

(ا) عندما يكون هناك حاجة الى معرفة معلومات متعددة الجوانب للوصول الى قرار حكيم .

(ب) عندما يكون القرار هاما بشكل يكون معه خبرة الافراد المتخصصين ضرورية .

(ج) عندما يكون نجاح تنفيذ القرارات متوقفا على فهم الاعتبارات المتعلقة بها.

(د) عندما يكون التنسيق ضروريا بين عدة اشخاص .

اما الظروف التي لا تستخدم فيها اللجان فهي :

(أ) عندما يكون عامل السرعة فى القرار حيويا .

(ب) عندما لا يتوافر اعضاء فنيين اخصائيين .

(ج) عندما يتعلق الموضوع بالتنفيذ (فاللجان اساسا للمناقشة والتفكير) .

ومتى يتقرر استخدام اللجان فانه يجب مراعاة العوامل الاتية :[1]

(١) تعريف مسئولية وسلطات اللجنة تعريفا واضحا .

(٢) اختيار اعضاء اللجنة فى ضوء الواجبات الملقاة عليها .

(٣) دعم اللجنة بالموظفين والمستشارين اللازمين .

(٤) تصميم اجراءات العمل فى اللجنة للحصول على عمل منتج .

(٥) تعيين الرئيس الذي يصلح اللجنة .

---

(1) Newman, Administrative Action, P. 235

وثائق التنظيم

وثائق التنظيم هي المستندات الرسمية للتنظيم وتشمل :

(١) الخرائط التنظيمية .

(٢) الاوصاف الوظيفية للمناصب الادارية .

(٣) مواصفات شاغلي المناصب الادارية .

وسنعالج هذه الموضوعات على التوالي .

الخرائط التنظيمية

يقوم المديرون برسم او اعتماد الخريطة (الخرائط) التنظيميةللمشروعات التي يديرونها . والخريطة صورة للهيكل التنظيمي ، فهي توضح الامور التالية :

(١) المناصب الادارية المختلفة .

(٢) السلم الاداري والتسلسل الرئاسي . فبمجرد النظر اليها يمكن معرفه رئيس كل مدير وكل المرؤوسين لهذا المدير .

(٣) معرفة ما اذا كان نطاق الاشراف لكل اداري فى الحدود السليمة او ما اذا كان الشخص الواحد مرؤوس لشخصين (وهذا مخالف لاصول التنظيم) .

(٤) عدد المستويات الادارية : فاذا زادت المستويات الادارية عن الحدود السليمة تطلب الامر اعادة التفكير فى التنظيم حيث تبعد المسافةالادارية بين الرؤساء والمرؤوسين ويصعب الاتصال بينهم .

(٥) ما اذا كان هناك تنسيقا بين مختلف الاعمال فى الوحدة الادارية الواحدة وبين هذه الوحدة الادارية والوحدات الادارية الاخرى فى الهيكل التنظيمي .

(٦) ما اذا كان هناك وحدات ادارية يمكن الاستغناءعنها او ادماجها فىوحدات اخرى لتحقيق وفورات فى المصاريف الادارية .

(٧) السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية وبهذا يعرف كل رئيس وكل مرؤوس حدود سلطته ونوعها وعلاقته بالمناصب الاخرى فى الهيكل الاداري .

(٨) اللجان المستخدمة ومسئولياتها وسلطاتها وعلاقاتها بباقي الهيكل الاداري.
(٩) ما اذا كان تحديد السلطات والمسئوليات قد تم طبقا لمبادىء التنظيم.
وهناك ثلاثة انواع من الخرائط :

(١) الخرائط التقليدية من اعلى الى اسفل .

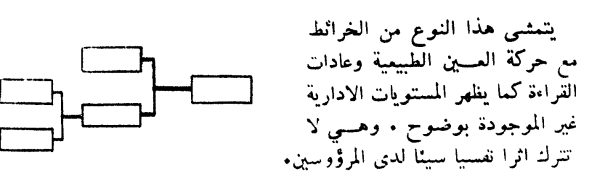
(٢) خرائط من اليمين الى الشمال .

(٣) خرائط مستديرة .

الخرائـــط التقليديـــة :

هذا النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من اعلى الى اسفل كما يبين خطوط انسياب المسئولية من اسفل الى اعلى . ومن مزايا هذا النوع اظهار المناصب الادارية التي في مستوى اداري واحد بسهولة ، أما العيب الرئيسي الذي يوجه الى هذه الخرائط فهو أنها قد تعطى شعورا نفسيا غير محبوب عند المرؤوسين في المستويات الادارية السفلى .

الخرائـط من اليمين الى الشمال :



يتمشى هذا النوع من الخرائط مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة كما يظهر المستويات الادارية غير الموجودة بوضوح . وهي لا تترك اثرا نفسيا سيئا لدى المرؤوسين.

الخرائـــط المستديـرة

وهذا النوع من الخرائط يصور انسياب السلطة من الرئيس الاداري الاعلى من الداخل الى الخارج وتبين بشكل واضح انه كلما قرب المنصب الاداري من مركز الدائرة كان هاما. ومن مزايا هذه الخرائط انهـــا لا تترك اثرا نفسيـــا فى تصويـــر المستويات الادارية السفلى طالمـا انه يمكن النظر الى المستويـــات المختلفة ، من اي اتجاه على الخريطة المستديرة .

مدير
مدير
المدير العام
مدير

خرائط انسياب الاجراءات :

خرائط انسياب الاجراءات Procedural Flow Chart خرائط تبين تسلسل الخطوات المختلفة لتنفيذ عملية معينة ، مع تصوير العلاقات المختلفة ، سواء كانت فى مستوى اداري واحد او فى عدة مستويات ادارية . فهي خريطـة تجمع بين الاجراءات (التي تكلمنا عنها فى التخطيط) وبين التنظيـم . وهذه الخريطة توضح فيما اذا كان هناك تعقيدات مكتبية تتعلق فى نفس الوقت بالمناصب الادارية المختلفة . وتظهر اهمية هذا النوع من الخرائط فـــي المشروعات الكبيرة او فى الجهاز الحكومي حيث نلاحظ كثرة الخطـــوات المطلوبة لتنفيذ عمل معين وارتباطها بعدد كبير من المناصب الادارية . وفى هذه الحالة يتطلب الامر اعادة التخطيط والتنظيم .

ولتوضيح مفهوم خرائط انسياب الاجراءات ، نضرب المثال التالي :

نفرض ان ادارة احد المشروعات قررت اتباع الاجراءات الاتية فى دفع اثمان مشترياتها :

(١) عندما ترد البضاعة الى المخازن ترسل الاخيرة فاتورة المورد الى ادارة الشراء.

(٢) تقوم ادارة الشراء بمراجعة بيانات البضاعة الواردة على بيانات البضاعة المطلوبـــة •

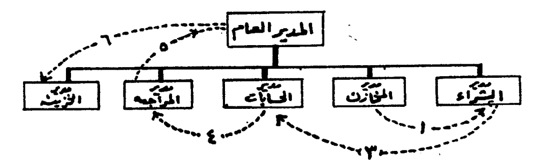
(٣) ترسل ادارة الشراء فاتورة المورد بعد التأشير عليها الى ادارة الحسابات لعمل تصريح بالصرف •

(٤) ترسل ادارة الحسابات الفاتورة والتصريح بالصرف الى ادارة المراجعـــة لمراجعتها •

(٥) ترسل ادارة المراجعة المستندات الى المدير العام لاعتماد الصرف •

(٦) تعاد المستندات الى ادارة الخزينة لدفع المبلغ •

ويمكن ترجمة هذه الاجراءات على الخريطة التنظيمية الاتية وهي نموذج مبسط لخرائط انسياب الاجراءات •



والسؤال الان : هل يمكن الغاء احد هذه الخطوات ؟

الاوصاف الوظيفية للمناصـب :

لا تنتهي عملية التنظيم برسم الخريطة (او الخرائط) التنظيمية وانمـا يجب كتابة وصف وظيفي لكل منصب اداري Position Job Description .
فبالرغم من ان خريطة التنظيم تصور الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفــه وعلاقاته المتعددة الا انها لا يمكن باية حال ان توضح مسئوليات وسلطـات كل منصب والعلاقات المتعددة فى هذا الهيكل • فمن الضروري تسجيـل المسئوليات والسلطات والعلاقات فى كل منصب ، على ان ترفق كل هـذه الاوصاف الوظيفية بخرائط التنظيم •

ويجب ان يحوي الوصف الوظيفي لكل منصب البيانات الآتية علـى الاقل :

(١) المسئوليات المتصلة بهذا المنصب على وجه التحديد •
(٢) السلطات الممنوحة المتعلقة بالمنصب على وجه التحديد •
(٣) العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين ومع الزملاء •

وفيما يلي نموذجية للاستعانة بها [١]

لقـب الوظيفـة : المديـر العـام

مسئـول امـام : مجلس الادارة

المسئوليـات :

(١) وضع السياسات الاساسية المقررة من مجلس الادارة موضع التنفيـذ والموجودة فى لائحة السياسات الاساسيةحسب ما هي مسجلة فىاجتماعات مجلس الادارة بتاريخ •••
(٢) تفسير السياسات الاساسية وايصالها الى المرؤوسين (••••) وشرحها لهم حتى يستطيعوا ان يفسروها بدورهم لمرؤوسيهم •
(٣) الاشراف على جميع اعمال المشروع وتقديم تقارير دورية عنها الى مجلس الادارة مدعمة بالاحصائيات والخرائط •

---

(١)مترجمة بتصرف من المراجع الآتية والتي تعالج هذا الموضوع بتوسع :
A. M. A. The Changing Role of the Marketing Function , 1957. PP. 53 - 59
Lazo and Corbin, Management in Marketing, 1961. PP. 97 ff.

(٤) تحديد الهيكل التنظيمي الاساسي ومسئوليات المناصب الاداريـــــة (لمرؤوسيه) وجعلها متمشية مع ظروف المشروع .

(٥) اعتماد الخطط الانتاجية والتسويقية المقدمة من رؤساء ادارات الانتـــاج والتسويـــق .

(٦) اعادة رسم سياسات واعتماد سياسات جديدة فى الحالات التي يتقـدم فيها رؤساء الادارات بمشاكل جديدة تتطلب الخروج عن السياســات الموضوعــة .

(٧) التأكد من وجود ترتيبات لضمان استمرار توريد السلع والخدمـــــات للعمـــلاء .

(٨) تحديد او اعتماد ترتيبات عن اتصالات المنظمة وعلاقاتها العامة مـــــع جماهيرها من مستهلكين وموردين وهيئات حكومية .

(٩) اعطاء الاهتمام الملائم للدراسة المستمرة ، بمعاونـــــة رؤساء الادارات الاخرين ، لزيادة الكفاية والفاعلية الادارية لمختلف اجزاء المنظمة .

(١٠) التأكد من وجود تنسيق بين الادارات المختلفة ومن جميع اجزاء المنظمة.

(١١) عمل الترتيبات الملائمة لتطوير رؤساء الادارات الحاليين لمراكز اعلـى وتنمية هيئة جديدة لتولي الوظائف الحالية .

(١٢) تشجيع الابحاث .

مسئوليـــات اخـــرى :

(١٣) النظر فى الاقتراحات المقدمة من رؤساء الادارات بخصوص الاهـداف او السياسات او اعادة تحديدها .

(١٤) مراجعة التقارير المقدمة من الاخصائيين بالنسبة لاهداف المنظمة ككل.

(١٥) التأكد من ان كل الرؤساء الاداريين يفهمون طبيعة واهمية الرقابـــة بالميزانيات والادوات والمعايير الرقابية ويستخدمونها فى مجـــــالات اختصاصهم .

(١٦) الحصول على روح معنوية مرتفعة وتعاون اختياري على مستـــــوى الرؤساء الاداريين بصفة خاصة وفى جميع المشروع بصفة عامة .

حدود المديــــر العـــام :

(١) ليس له سلطة احداث مصاريف رأس مالية تزيد عن (٠٠٠ جنيه) بدون الرجوع الى مجلس الادارة .

(٢) ليس له التصرف فى اصول الشركة بدون الرجوع الى مجلس الادارة .

المرؤوســـين المباشريـــن :

مدير انتاج　　　مدير تسويق　　　مدير افراد

اللجـــان :

له الحق فى حضور جميع اللجان او انشائها او الغائها بما تقتضيـــه طبيعة اعمال المنظمة .

لقــب الوظيفـــة : مديـــر الانتـــاج

مسئـــول امـــام : المديـر العـــام

المسئـــوليـــات :

(١) رسم السياسات الانتاجية والبرامج والخطط الانتاجية فى حـــــدود السياسات العامة .

(٢) تنسيق الاعمال الانتاجية والرقابة عليها .

(٣) الاشراف على الاعمال الانتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط . (مسئولية الاشراف على الاعمال الانتاجية من يوم الى يوم تقع على عاتق رئيس الورشة او مدير المصنع المختص) .

(٤) صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله فى حالة صالحة للعمل وشراء جميع اللوازم والاضافات المقررة بخطط الانتاج وفى حـدود الميزانيـات .

(٥) صيانة المباني الاخرى فى المصنع وما تحتاجه من تجديدات وديكورات..

(٦) ربط عمليات شراء المواد وكمياتها فى الوقت والمكان المناسبين بما يتلاءم مع خطة الانتاج .

(٧) ربط عمليات الانتاج والبضاعة المخزونة بالمبيعات وبرامج المبيعات .

(٨) التأكد من ان الرؤساء الاداريين المشرفين فى ادارة الانتاج ينفذون سياسات ادارة الافراد .

(٩) مراجعة الاعمال الانتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاية الانتاجية وباستمرار فى سبيل وضع امثل .

(١٠) الرقابة على مصاريف التشغيل فى حدود الميزانيات.

(١١) مراقبة سجلات الانتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها ومطابقتها للسجلات المطلوبة والمعتمدة من المدير العام .

(١٢) وضع الاحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام فى فترات دورية وحين طلبها .

(١٣) حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات الصناعية والمنظمات العلمية فى الموضوعات التي لها علاقة باعمال المشروع .

مسئوليات اخرى :

(١٤) تقديم الميزانيات التقديرية — فى المواعيد المناسبة — المتعلقة بالقوى العاملة والمواد الخام والتشغيل ...

(١٥) تحديد المعايير والمقاييس الانتاجية للرقابة على التكاليف وكفاية الاداء.

(١٦) التعاون مع مدير المستخدمين فى تحديد اجور العمال فى حدود ...

(١٧) التعاون مع مدير المستخدمين فى وضع برامج التدريب .

حدود مدير الانتاج :

(١) ليس لمدير الانتاج حق احداث مصاريف رأسمالية فى المصنع ... الخ الا فى حدود الميزانيات المعتمدة او بتصريح خاص من المدير العام .

(٢) الاشراف اليومي على الاعمال الانتاجية من مسئولية مشرف العمال او مدير المصنع المحلي الا فى حالات خاصة مثل غيابهما او لاسباب اخرى تتعلق بالثقة او عدم الكفاءة .

المرؤسين :

مدير المصنع ، مدير الشراء . مدير التخطيط للانتاج .

علاقات وظيفية :

(١) مع رئيس ادارة المبيعات .

(٢) مع رئيس المستخدمين .

لقب الوظيفة : مدير التسويق

مسئول امام : المدير العام

ان مدير التسويق مسئول امام المدير العام عن ادارة جميع الوظائف التسويقية من تخطيط وتنظيم وتهيئة افراد ورقابة على مجهودات البيع والدعاية والاعلان وابحاث السوق والخدمات .

مسئوليات ادارية تحتوي على :

(١) الاشتراك فى رسم الاهداف العامة والسياسات العامة والميزانيات والبرامج والخطط .

(٢) رسم الاهداف التسويقية والسياسات التسويقية والميزانيات والبرامج والخطط التسويقية .

(٣) تنظيم ادارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .

(٤) الرقابة على المجهودات التسويقية بقصد تحقيق الاهداف .

مسئوليات وظيفية تتضمن :

(٥) بحوث التسويق : تحديد حجم ومواقع الاسواق ، اتجاهات العملاء ، احتياجاتهم وتفضيلاتهم فى ضوء منتجات الشركة ، خدمات السلعة التي يرغبها المستهلكون ، احسن طرق البيع والتوزيع ، تحديد مناطق البيع، اتجاهات الاسعار والتسعير ، اقتراحات تسعير المنتجات ، البرامج المثلى للبيع والاعلان ، تحليل الموقف الاقتصادي ، الاتجاهات الاقتصادية الاساسية ، الصناعية منها والتجارية .

(٦) تطوير المنتجات : مسئول عن تصميم المنتجات ورسم وتنفيذ خطط السلعة ، تقديم اقتراحات للجهات العليا عن المواصفات المطلوبة فىالسلع الممكن بيعها .

(٧) الدعاية والاعلان : مسئول عن ادارة مجهودات الدعاية والاعلان من تخطيط وتنظيم وتهيئة افراد وتنسيق ورقابة فيما يتعلق بالدعايةوالتنظيم الفني والعرض والمعارض وتشمل برامج الدعاية وميزانيات الدعاية ورسم السياسات وتنفيذها .

(٨) المبيعات : مسئول عن ادارة المبيعات من رسم الاهداف ووضع البرامج

والميزانيات وتعيين رجال البيع واختيارهم وتدريبهم ، واختيار قنوات التسويق والموزعين ، واختيار الاخصائيين التسويقيين فى المناطق ، وهو مسئول عن حصة المؤسسة فى المبيعات الكلية للصناعة .

(٩) البرامج والسجلات (الرقابة) : مسئول عن التنبؤات التجارية والميزانيات التقديرية وسجلات المبيعات والاحصائيات وبرامج الانتاج لتحقيق طلبات المبيعات ، البضائع الجاهزة ، وطلبات العملاء، مصروفات التسويق وتحليلها ، والرقابة على مجهودات الشركة .

المرؤوسين :

رئيس قسم المبيعات ، رئيس قسم الاعلان والدعاية ، رئيس قسم البحوث ، رئيس قسم الخدمات ...

علاقات :

(١) التعاون مع ادارة الانتاج فى تصميم وتطوير المنتجات وربط خطة الانتاج بخطة التسويق .

(٢) التعاون مع ادارة التمويل فى رسم ميزانية التسويق فى حدود السياسات المالية للمشروع .

(٣) الاشتراك مع ادارة الافراد فى وضع سياسات تعيين وتدريب وتعويض رجال التسويق .

لقب الوظيفة : مدير الافراد

مسئول امام : المدير العام

مسئول عن :

(١) تقديم اقتراحات الى المدير العام ومساعدته فى رسم سياسات الافراد لاقرارها من مجلس الادارة .

(٢) التأكد من ان سياسات الافراد معروفة من جميع رؤساء الادارات والمشرفين ومن جميع موظفي المنظمة .

(٣) وضع خطط واجراءات الاختيار والتعيين فى حدود الميزانيات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الانتاج ومدير المبيعات .

(٤) تخطيط برامج التدريب للموظفين والاشراف على تنفيذها •

(٥) تحديد ــ تحت موافقة المدير العام ــ شروط الاستخدام بالنسبة لجميع الموظفين ما عدا رؤساء الادارات •

(٦) تحديد ــ بالتعاون مع مدير الانتاج ومدير التسويق ــ نظم العمـــل وقواعــده •

(٧) الاتصال بوزارةالعمل فى الشئون المتعلقة بالافراد •

(٨) حل المشاكل العمالية ومشاكل النقابات بحضور مشرف العمال •

(٩) اقتراح ظروف العمل الملائمة والاسعافات الاولية والخدمات الترفيهيـة بالتعاون مع مدير الانتاج •

(١٠) مسك سجلات واحصائيات عنالنواحي الاستخدامية المختلفة •

(١١) مساعدة الموظفين فى حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة •

(١٢) الاشراف الاداري على اعمال البوفيه •

(١٣) فى حدود الميزانيات ــ احداث الخدمات الطبية والاشراف عليها •

(١٤) الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الاجور السائـــدة والموضوعات الاخرى المتعلقة بسياسة المشروع •

(١٥) التأكد من ان ادارة الافراد تقوم باللازم فيما يتعلق بتحقيق اهدافها •

مسئوليـــات اخـــرى :

(١٦) اقتراح السياسات المتعلقة بادارة الافراد ووضعها تحت تصرف المديــر العام سواء باستمرار او فى الحالات الاضطرارية •

(١٧) عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين بعد التأكد انها مطابقــة للسياسات الموضوعة •

(١٨) تمثيل المشروع امام الاتحادات المهنية او النقابات فى الامور التي تتعلق بالمساومات الجماعيــة •

(١٩) حضور المؤتمرات والاجتماعات العلمية عند دراسة او معالجة مشاكل الافــراد •

(٢٠) الاتصال بالمنظمات العلمية التي تهدف الى تطوير ادارة الافراد •

حدود مديـــر الافـــراد :

(١) ليس لمدير الافراد الحق النهائي او السلطة النهائية فى التعيين او النقـل فتصرفاته فى هذا الصدد تخضع لموافقة مدير الانتاج ومدير التسويق •

(٢) ليس لمدير الافراد سلطة اتخاذ قرار بشأن تحديد الاجور والمرتبات دون الرجوع الى الرئيس الاداري المختص والمدير العام •

(٣) ليس له سلطة فصل موظف او نقله من وظيفته دون موافقة الرؤســاء الاداريين المختصين ، وفى حالة الفصل يجب اخذ موافقة المدير العام •

المرؤســـين المباشريـــن :

رئيس التعينات ، رئيس التدريب ، رئيس العلاقات الصناعية ، رئيس الخدمـــات •

(٢) مواصفـــات شاغل المنصـب :

بعد ان يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب اداري يتحتـــــم تسجيل مواصفات شاغل المنصب Man Description وهي بيـــان بالمعرفة والخبرة والصفات الشخصية المطلوبة لشغل منصب اداري معين . فكل منصب يجب ان يكون له مواصفات لشاغله . فاذا ما تقررت مواصفات شاغل المنصب امكن بذلك البدء فى الحصول على الاداريين الذين تنطبق عليهم المواصفات .

ويمكن القول ان الشروط الواجب توافرها فى الاداريين تختلـــف من منصب الى منصب ومن منظمة الى منظمة الا انه يجب ان يتمتع شاغلوا المناصب الادارية بالقدرات الاتية : (ا) قدرة ادارية (ب) قدرة مكتبية (جـ) قدرة اجتماعية . واهمية هذه الصفات تنبع من طبيعة عملية الادارة ذاتها .

القـدرة الاداريـــة :

وهي –فى الواقع– القدرة على اتخاذ القرارات. فالمدير او الرئيس الاداري بمثابة القاضي فى العمل ، فغالبا ما يكون موضوع القرار متعدد الجوانب . فمن الضروري لهذا القاضي ان يعرف القوى الاساسية التي تؤثر على المشكلة سواء كانت هذه القوى اجتماعية او سياسية او اقتصادية . والاداري يحتاج الى قدر كبير من المعرفة السليمة فى الوقت السليم لمعرفة البدائل المختلفـــة ومزايا وعيوب هذه البدائل . كما انه من الضروري ان يكون قادرا علـى تقويم الامور وحازما فى قراراته .

القـدرة المكتبيـــة :

يحتاج الرئيس الاداري الى استخدام وقته استخداما امثل ، وترتيب اعماله المكتبية . ومعالجة الاوراق والتقارير التي ترد اليه . فذا لم يتمتـع بقدرة مكتبية فقد تتأثر قدرته الادارية ويصبح مشلولا حيث يضيق الوقت باكداس الاوراق التي امامه . (لاحظ ان القدرة المكتبية تتعلق اساسا باعمال المكتب والاوراق والتليفونات والمقابلات ... وليس باتخاذ القـــرارات المتعلقة بالعمل) .

القـدرة الاجتماعيـة :

يعمل الرئيس الاداري مع البشر ، لهذا فهو يحتاج الى فهم طبيعةالافراد الذين يعمل معهم سواء داخل المشروع او خارجه .

وتتوقف هذه القدرات على المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الشخص كما تتوقف على شخصيته . وعلى هذا يجب على المديرين ان يكونوا عالمين : (١) بمبادىء الادارة ، (٢) مبادىء العلوم الاجتماعية مثل علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاقتصاد وعلم القانون وعلم الاخلاق[1] ... كمـا يجب ان يكونوا متمتعين بالصفات الاتية : الذكاء ، حسن التصرف ، الاخلاص ، الامانة ، التواضع .. وغيرها من الصفات الحميدة التي يجب ان يتحلى بهـا الانسان بصفة عامة . هذا ومما لا شك فيه ان خبرة المديرين السابقـة لها دخل كبير فى قدراته الادارية والمكتبية والاجتماعية .

---

(١) يبحث علم النفس في دوافع السلوك ، ومظاهر الحياة العقلية، الشعورية منهاواللاشعورية. ويهتم علم الاجتماع بنشأة الجماعات وتكوينها ووظيفتها وتطورها . . ويبحث علم الاخلاق في تصرفات البشر وسلوكهم من حيث صحة هذه التصرفات او خطأها . بينما علم القانون يحـوي مجموعة القواعد الملزمة التي تنظم نشاط الاشخاص في المجتمع بغية تحقيق التناسق الاجتماعي بينهم أي التوفيق بين الحاجات المختلفة لهؤلاء الاشخاص وبين مصالحهم المتضاربة كي تستقـر الحياة في الجماعـة .

ثانيـــا : تشغيـــل التنظيـــم (تنمية الهيئة الادارية)

انتهينا فى الصفحات السابقة من تصميم الهيكل التنظيمي (البناء) دون النظر الى الاشخاص الذين سيشغلون المناصب • فقد بدأنا بتجميع اوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية ، وانتهينا بوضع اوصاف وظيفيةللمناصب الادارية واوصاف لشاغليها • ومن واقع المواصفات لشاغلي المناصب يتم تعين المديرين واسناد المناصب اليهم ، بمسئولياتها وسلطاتها [١] • وبذلك يصبح التنظيم فى حالة حركة بعد ان كان فى حالة سكون • ولا تنتهي عملية تشغيل التنظيم (تنمية الهيئة الادارية) بتعيين المديرين فى مناصبهم وانما تتعداها الى تدريبهم وتطوير مفاهيمهم وتوسيع آفاقهم بشكل يتناسب مع المسئوليات التي تقع على عاتقهم وما يتطلب ذلك من نقل او ترقية او فصل او حل المشاكل التي تحدث نتيجة وجود الاشخاص فى المناصب الادارية •

تعيـين الهيئـة الاداريـة :

يتم تعيين الرؤساء الاداريين من داخل المشروع (بالترقية او بالنقل) او من خارج المشروع • ولكل طريقة مزايا وعيوب • فمن مزايا التعيين من الداخل : (١) المام الرئيس الاداري بظروف المشروع ومشكلاته (٢) قدرته على احداث التعاون والتنسيق مع زملائه السابقين • ومن عيوب التعيين من الداخل : (١) الغيرة التي يشعر بها زملاؤه الذين لم يتم ترقيتهم وبذلك يكون استعدادهم للتعاون اقل (٢) سيطرة الوظيفة التي كان يشغلها الرئيس الاداري سابقا على وظيفته الحالية الامر الذي غالبا ما يجعل آفاقه محدودة بسابق خبرته • ومن اهم مزايا التعيين من خارج المشروع هي قدرة الرئيس الاداري الجديد على النظر الى المشروع بآفاق جديدة غير محدودة بالمشاكل الصغيرة • الا انه يعاب على هذه الطريقة بان المرؤوسين يشعرون — فى البداية — بوجود «دخيل» عليهم •

---

(١) من المصائب التي تعانيها بعض المشروعات اتجاه مديريها الى « تفصيل » مناصب تلائم اشخاص معينين بالذات ، سواء فيما يتعلق بايجادها ، او بتحديد مسئولياتها او تحديد سلطاتها • ان ذلك يؤدي الى خفض الروح المعنوية في الجهاز الاداري باكمله ، وبذلك يكون التدهور والفشل النتيجة الطبيعية لمثل هذا التصرف •

وما يهمنا هنا هو ان ننبه الى ضرورة توافر الصفات التي سبق تحديدها لشاغل المنصب فى الشخص الذي يسند اليه المنصب الاداري ، والا كـــان مصير التنظيم الفشل عاجلا ام آجلا .

تدريـــب الهيئـــة الاداريـــة :

ان مسئولية تدريب الهيئة الادارية تقع على عاتق الرئيس الاداري الاعلى فى المشروع . وتعتبر «اللامركزية» وسيلة من وسائل تدريب المديرين على وظائف اعلى ، حيث يتم اشراك الرؤساء الاداريين فى المستويات الادارية الاقل فى اتخاذ قرارات هامة وكثيرة . كما يعتبر التوجيه (موضوع الباب القادم) اساسيا فى تدريب المرؤوسين .

وتساهم جمعيات (او معاهد) الادارة فى كثير من الدول المتقدمة والنامية فى تدريب المديرين ، فى برامج او حلقات ، تعقد خصيصا لهذا الغرض . ففي امريكا تقوم جمعية الادارة الامريكية American Management Association بعمل برامج تدريبية بصفة دورية كما تقوم باصدار النشرات المتعلقة بأمـــور ادارية . ويقوم معهد الادارة البريطاني British Institute of Management ببرامج مماثلة .

وقد اهتمت الجمهورية العربية المتحدة بتدريب المديرين وزيادة عـــدد المديرين الاكفاء فى قطاع الاعمال فصدر قرار جمهوري فى سبتمبـــر ١٩٦١ بانشاء المعهد القومي للادارة العليا . ومن اهداف المعهد القومـــي للادارة العليـــا :

(١) تنمية وتنفيذ وتنسيق المجهودات التي تساهم فى زيادة المديرين الاكفاء.

(٢) القيام بالابحاث فى مجالات الادارة لخلق المعرفة التي تساهم فى تطويـــر الكفاءات الادارية على جميع المستويات .

(٣) القيام او المساهمة فى برامج تطوير للمديرين لمختلف المؤسسات سواء فى القطاع الخاص او فى القطاع العام .

ترقيـــــة الرؤســـاء الاداريـــين :

من الضروري افساح المجال للرؤساء الاداريين للترقية في الجهاز الاداري حتى يكون ذلك دافعا لهم في اداء اعمالهم على مستوى عال من الكفايـــــة والمثالية • كما انه من الضروري ان تتم الترقية بناء على قياس للجـــدارة والكفاءة وليس بمرور الزمن (الاقدمية) •

التنبؤ بكيان الهيئة الاداريـــة :

الهيئة الادارية هي القوة المحركة في المشروع ، فاذا كانت هذه القوة غير موجودة او ناقصة او خاملة فان المشروع سيتوقف ان لم يتدهور ويفشل نهائيا•

لذلك فمن الضروري التنبؤ بالمناصب التي ستخلوا [١] فـــي المستقبل (القريب والبعيد) ، والاستعداد لها سواء بالتعيين او بالتدريب او بالترقيـــة او بالنقل • ويمكن استخدام الخرائط التنظيمة للرقابة على كيان الهيئة الادارية بعد كتابة اسماء الاشخاص على المناصب وكتابة البيانات الاخرى الملائمة •

طبيعـــة التنظيـــم في حالة الحركـــة

يستمد كل فرد في الهيكل التنظيمي سلطاته ومسئولياته وعلاقاته مـــن اللوائح التنظيمية دون اي اعتبار للعوامل الانسانية • ولكن وجود الاشخاص يجعل الصورة البسيطة التي عالجناها في الصفحات السابقة معقدة • لذلـــك من الضروري على المنظم او الاداري ادخال الاعتبارات الانسانية في التنظيم ، لتكييف البناء او الهيكل ـــ الذي تم تصميمه على اساس موضوعي ـــ للنواحي الانسانيـــة •

ان الانسان يعيش ويعمل مع غيره • ومن هنا فان علاقات الاشخـــاص تأخذ نمطا خاصا في حدود النمط العام للمجتمع باكمله • ففي كل مشروع نجد ان تصرفات الاشخاص فيه تخضع لنمط معين ناتج من عنصرين اساسيين: (١) العادات والتقاليد • (٢) المجموعات غير الرسمية بين المستخدمين والتي تؤثر بشكل قوي على اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتصرفاتهم • وهذه المجموعات غير الرسمية غالبا ما تتركز مصالحها حول مصالح شخصية قد تختلف عـــن مصالح المشروع واهدافه •

---

(١) تصبح المناصب شاغرة اما بموت اصحابها او استقالتهم او فصلهم او نقلهم او ترقيتهم• او بلوغهم سن انتهاء الخدمة او بموتهم •

العــادات والتقاليــد :

يتفق العلماء على ان الجزء الصغير من تصرفات الانسان يخضع للعقل والمنطق ، اما الجزء الكبير فهو يتأثر بالعادات والتقاليد • وبالرغم من ان سياسات الشركة واهدافها تحدد العادات والتقاليد التي تتبع فى الشركة الا انه غالبا ما تنشأ عادات وتقاليد بين الاشخاص يكون اكثرها خارجا عن مجال السياسات والخطط الموضوعة •

ولا شك ان تصميم الهيكل التنظيمي يصبح اكثر فاعلية اذا اخذ فـي الحسبان العادات والتقاليد المتوقعة ، التي قد تؤدي الى نجاح المشروع او الى فشله • ويجب على المدير الناهض ان يدخل ذلك فى الحسبان • فهو لا يستطيع ان يلغي العادات والتقاليد فى العمل باصدار اوامر ادارية • وانما يجب ان تكون هناك خطوات ايجابية لتغيير العادات والتقاليد غير المرغوب فيها عن طريق : (ا) شرح العادات والتقاليد المطلوب تغييرها بوضوح (ب) افساح المجال لاظهار التصرفات المرغوبة • (ج) التشجيع المعنوي واعطاء المكافآت الماديــة •

المجموعــات غير الرسميــة :

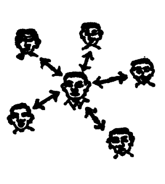
فى كل مجموعة من الافراد غالبا ما ينشأ عدة مجموعات صغيرة ، غير منصوص عنها فى لوائح المشروع ، يطلق عليها مجموعات غير رسمية • فاعضاء هذه المجموعات يرون بعضهم كثيرا وبصفة دورية اثناء العمل ، اثناء الغذاء او فى وقت الذهاب او الاياب • انهم يكتشفون انسجاما وتوافقا ومصالح مشتركة بينهم • وكثير من الافراد يحصلون على اشباع حاجاتهم النفسية بواسطة هذه المجموعات غير الرسمية • فاعضاء هذه المجموعات يتمتعـون (١) بشعور الانتماء للمجموعة (٢) بالاطمئنان الداخلي والثقة بالنفس (٣) وبالحماية الجماعية فى موقف معين ضد اعتداء خارجي •

وتؤثر هذه المجتمعات الصغيرة غير الرسمية داخل المشروع فى تصرفات افرادها • فهذه المجتمعات تخلق نوعا من المعايير التي يرتبط بها افـراد المجموعة • فكثير من الافراد يشعرون بشعور معين نتيجة ان بعض افـراد المجموعة (التي ينتمون اليها) يشعرون بنفس الشعور وليس للحقيقة ذاتها •

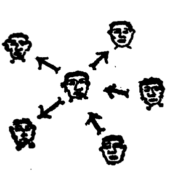
واذا شملت هذه المجموعة غير الرسمية اشخاصا عدة على مستويات ادارية عدة فى الجهاز التنظيمي فقد يخلق ذلك كثيرا من المشاكل التي تجعل التنظيم الرسمي غير ذي فاعلية ..

نماذج للمجموعات غير الرسمية :

ليس من السهل حصر النماذج المختلفة للمجموعات غير الرسمية ، الا اننا سنورد بعض النماذج المبسطة لايضاح العلاقات غير الرسمية . وفى الحياة العملية غالبا ما نجد ان هذه العلاقات على شيء كبير من التشابك .



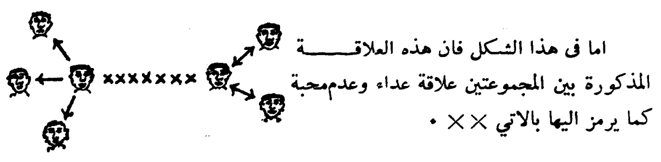
فى هذه المجموعة نرى شخص واحد له «شعبية» كبيرة ، حيث يميل اليه جميع افراد المجموعة ، كما يميل هو الى جميع الافراد . ويوضح السهم ↔ هذه العلاقة المتبادلة .



اما فى هذه المجموعة فنجد ان العلاقة المتبادلة بين الشخص الذي فى الوسط وبين افراد المجموعة غير موجودة . فنرى انه يميل الى ثلاثة (وهم لا يميلون اليه) ، كما نرى ان هناك اشخاص يميلون اليه وهو لا يميل اليهم . والسهم ← يرمز الى هذه العلاقة التي من طرف واحد .

وفى الواقع غالبا ما نجد اكثر من مجموعةواحدة . فهذا الشكل يبين وجود مجموعتين ، كل مجموعة تلتف حول شخص .

والعلاقة بين الشخص الاوسط فى المجموعة الاولى وبين الشخص الاوسط فى المجموعة الثانية علامة عدم اكتراث يرمز اليها (.....) .

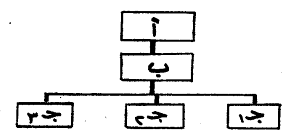


اما فى هذا الشكل فان هذه العلاقة المذكورة بين المجموعتين علاقة عداء وعدم محبة كما يرمز اليها بالاتي ×× .

بعض مشاكل التنظيم في حالة الحركة :

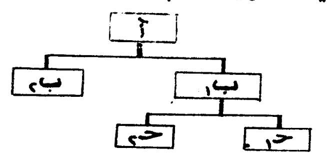
قد يكون الهيكل التنظيمي سليما من ناحية تحديد المسئوليات وتحديد السلطات وتحديد العلاقات بين المناصب الادارية المختلفة . ولكن وجود الانسان البشر فى الجهاز التنظيمي يثير كثيرا من المشاكل . وسنعالج في الصفحات التالية بعض مشاكل التنظيم بعد ان يشغل الافراد المناصب الادارية.

بعض المشاكل التي تنشا عن وجود تفاوت في الاعمار بين الاداريين :



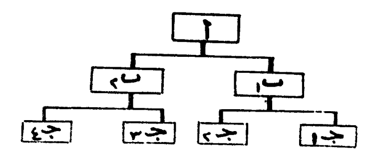
من الخريطة يتضح ان (ب) مرؤوس لـ (أ) وان كل من (جـ١) ، (جـ٢) ، (جـ٣) مرؤوسين لـ (ب) . لنفرض ان (جـ١) شخص صغير السن وطموح . ولذلك فنحن نتوقع اما ان يرقى ـ فى المستقبل القريب ـ الى مستوى اداري (ب) واما ان يصبح غير راض عن عمله وقد يحاول ترك المشروع للحصول على فرص الترقي . وقد يعرف (ب) او (أ) ذلك عن (جـ١) . وعلى هذا يقوم (أ) بطلب اعمال من (ب) على اساس ان الاخير سيعتمد على (جـ١) فى ادائها . وغالبا ما يجتمع (أ) مع (ب) مع (جـ١) لمعرفة تقدم سير العمل وقدينتهي الوضع بان يتقابل (أ) مع (جـ١) باستمرار . ومعنى ذلك ان (جـ١) ارتفع الى مرتبة اعلى. وقد يؤدي ذلك الى غضب (جـ٢) ، (جـ٣) وتنشأ عدة مشاكل يمكن للقارىء تصورها بسهولة .

في اختيار المرؤوسين ومسئولية اعمالهم :



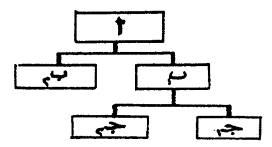
لنفرض ان (أ) عين (ج١) دون موافقة (ب١) فلا يمكن ان يسأل (ب١) عن ذلك الجزء من العمل الذي يقوم به (ج١) • فاذا ثبت ان (ج١) فاشل فى عمله فان (أ) يكون مسئولا عن هذا الفشل ولا يمكن ان يسأل (ب١) عن فشـــل (ج١) • وليس معنى ذلك ان (ب١) حر فى اختيار مرؤسيه لان (أ) فى هــذه الحالة سيكون غير متأكد للياقة (ج١) للعمل ومن ناحية اخرى فقد يأتي الوقت الذي يرقى فيه (ج١) الى (ب١) وقد لا يرغب (أ) فى ذلك • وعلى هذا يجب ان تترك سلطة الترقية لـ (أ) طالما انه هو الذ يسيتأثر بترقية (ج١) •

في حل المشاكل والخلافات بين المناصب الافقية :



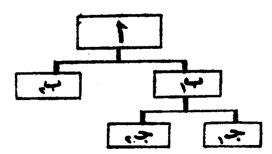
اذا حدث خلاف بين (ج١) ، (ج٢) فيقوم (ب١) بحل المشكلة واذا حدث خلاف بين (ج٣) ، (ج٤) فان (ب٢) يقوم بحل المشكلة • اما اذا حدث خلاف بين (ج١)، (ج٣) فان حل المشكلة يقع فى نطاق (أ) الا اذا اتفق (ب١) ، (ب٢) على حل لهـــا •

مشكلة المرتبات في الهيكل الاداري :



لنفرض ان (ب١) له حق اقرار زيادة مرتبات (ج١) ، (ج٢) بموافقة (أ) ولنفرض انه قرر زيادة مرتب (ج١) فان اقرار الزيادة نهائيا يكون بواسطة (أ) • اما اذا كان عمل (ب١) نفسه غير مقبول من (أ) فان (أ) غالبا ما يرفض الزيادة الا اذا كانت هناك مقاييس لمعرفة درجة كفاءة (ج٢) الذي لم يقترح (ب١) زيادة مرتبه •

في حل المشاكل والخلافات بين المناصب الراسية :



لنفرض ان (أ) طلب من (ب١) ان يقوم بدراسة موضوع معين وابداء رأيه فيما يتعلق بانتاج او بيع سلعة معينة • وعلى هذا قام (ب١) باطلاع مرؤوسيه (ج١) ، (ج٢) على الخطة • وبعد البحث قرر (ج١) ، (ج٢) ان الخطة لها عيوب كثيرة ولا يمكن تطبيقها عمليا • فلا يجوز لـ (ب١) ان ينقل رأي مرؤوسيه كما هو • وانما يجب ان يبين هو رأيه ، طالما انه هو مسئول عنهم • ولنفرض انه قرر ان الخطة غير ممكنة عمليا • ولنفرض ايضا ان (أ) قرر لسبب من الاسباب تنفيذ الخطة (ولاسباب قد تكون خارجة عن ارادته ايضا) فان (ب١) يقوم باعطاء الاوامر الى (ج١) ، (ج٢) للتنفيذ • ولما كان (ب١) قد رفض الخطة من البداية فيحتمل ان يكون بين السطور ما يفيد برأيه الاول •

وبذلك يحتمل الا يقوم (ج١) ، (ج٢) بالعمل على خير وجه اعتقادا منهـم بأن (ب١) سوف لا يغضب ان لم يكن مسرورا •

اما اذا شرح (ب١) الموقف الى (ج١) ، (ج٢) بقوله ان المشروع ككـل يتطلب تنفيذ هذا العمل وان ادارتنا مسئولة عن المساهمة فى الحصول على اهداف المشروع • فانه يجب علينا اعطاء هذه الخطة ــ التي لم نوافق عليها ــ كل طاقاتنا القلبية والمادية • ومن هذه الطريقة يستطيع (ج١) ، (ج٢) ان يعالجوا اي مشكلة بالنسبة لمرؤوسيهم ويتم العمل بالتعاون المطلوب •

اعـــادة التنظيـــم

يتم تنظيم المشروع عند انشائه كما قد يتم فى اي وقت يرى فيه المديرون ان الاداة الادارية لم تعد صالحة للوصول الى اهداف المشروع • فهم بذلك يقررون اعادة التنظيم • وتظهر الحاجة الى اعادة التنظيم فى الحالات الاتية : ــ

اولا : عندما يظهر ان التنظيم الاصلي اصبح غير ذي مفعول لخطـأ فى التصميم الهيكلي ذاته • ومن امثلة الاخطاء التي تحدث فى التصميم الهيكلي :

١ ــ زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الاشراف المعقـــول •

٢ ــ وجود تضارب او احتكاك بين عدد من المناصب الادارية ناتج عن تجميع خاطيء لاوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية : مثل تجميع عمليات المشتريات مع المبيعات فى وحدة ادارية واحدة فى مشروع صناعي •

٣ ــ زيادة عدد اللجان وتعددها فى الهيكل التنظيمي عن القدر المعقول •

٤ ــ تصميم الهيكل التنظيمي حول الاشخاص الموجودين فى المشروع بصرف النظر عن المتطلبات الحقيقية للتنظيم (التنظيم حول الاشخاص بدلا من التنظيم حول الوظائف) •

٥ ــ عدم تكافؤ السلطة مع المسئولية بالنسبة لبعض او كل المناصب الادارية

٦ ــ اختلاف اهداف الوحدات الادارية (فى الهيكل التنظيمي) بعضها مع بعض او اختلافها مع الاهداف الاساسية للمشروع •

٧ ــ زيادة عدد المستويات الادارية دون مبرر •
٨ ــ منح سلطات تنفيذية بدلا من سلطات استشارية •
٩ ــ تركز السلطة فى المستويات الادارية العليا بشكل يشل المستويات الادارية الاقــل •
١٠ ــ تفويض للسلطة كبير (اي منح سلطات واسعة للمستويات الادارية الاقل دون مبرر)•
١١ ــ عدم اعطاء الاهتمام الملائم لاثر تنوع السلع او تعدد انواع العمــلاء او تعدد المناطق الجغرافية • • • على تصميم الهيكل التنظيمي •
١٢ ــ عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والاهداف الموضوعة •

ثانيا : عندما يتصرف الموظفون او المديرون فى المشروع بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الاعلى الذي اقر التنظيم • ومن امثلة ذلــك :

١ ــ ظهور رغبة خفية لدى بعض المرؤوسين فى الاستقلال بادارتهم (قنص السلطــــة) •
٢ ــ تغيرات غير متوقعة فى القيم الاخلاقية المتصلة بالاعمال والاموال •
٣ ــ ظهور عدم قدرة المرؤوسين على تحمل المسئوليات الكبيرة سواء كان ذلك لاسباب مهنية او علمية او فكرية او نفسية وخصوصا اذا كان من المتعذر الاستغناء عنهم •
٤ ــ صعوبة تحقيق التعاون المتبادل فى ظل التنظيم القائم •

ثالثــا : تغيرات خارجية او داخلية : ومن امثلة ذلك :

١ ــ تغير النظام الاقتصادي او عمل تعديلات اساسية او فرعية فيه •
٢ ــ التدهور الاقتصادي السريع او زيادة النشاط الاقتصادي بشكــل غير متوقــع•
٣ ــ تغير كمية العمل فى المشروع بالزيادة او بالنقص سواء كان ذلك اراديا او لاسباب خارجة عن الارادة •
٤ ــ تغير طبيعة العمل (تحويل مشروع زراعي الى صناعي مثلا) •
٥ ــ تغير طريقة الاداء (استخدام الآلات بدلا من اليد العاملة) •
٦ ــ تغير الشكل القانوني للمشروع (من شركة تضامــن الى شركة مساهمة مثــــلا) •

مبـــادىء التنظيـــم

للتنظيم مبادىء نذكر منها :

مبدا ضرورة التنظيم :

اذا زاد عدد الافراد فى اي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات بينهـــم وجعل كل فرد مسئولا عن جزء من هذه الواجبات مع اعطائه السلطة الملائمة للقيام بواجباته .

مبدا هدف التنظيم :

يهدف التنظيم الى صهر المجهودات الجماعية فى قالب واحد للوصـــول الى الهدف او الاهداف المشتركة دون احتكاك او تضارب .

مبـدا الوظيفـــة :

يجب ان يتم تنظيم المشروع على اساس الوظائف (العمليات المطلـوب القيام بها) وليس حول الاشخاص .

مبدا وحدة الهدف :

ان الاهداف الفرعية لكل الوحدات الادارية يجب ان تكون متفقـــة ومتناسقة مع الاهداف الاساسية فى المشروع .

مبدا التجانس في العمل :

لكي يتم سير العمل فى اية منظمة على خير وجه وبدون احتكـــاك او تعارض يجب تجميع اوجه النشاط المتشابهة او التي تتعلق ببعضها بصفـــة مباشرة مع بعض .

مبدا تكافؤ السلطة مع المسئولية :

يجب ان يكون الشخص مسئولا عن كل العمليات التي تدخل فى نطاق سلطته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه . فالسلطة والمسئولية توأمان .

مبدا نطـاق الاشراف :

لا يمكـن لأي رئيس اداري ان يشرف الا علـى عدد محدود مـن المرؤوسين .

مبـدا وحدة الرئاسة :

يجب الا يكون اي شخص مرؤوسا الا لشخص واحـد .

مبـدا تفويض السلطة :

يجب ان تفوض السلطة الى المستويات الادارية الاقل بقدر الامكان .

مبدا التنظيم الفيدرالي :

اذا زادت الاعمال فى المشروع بشكل يصعب ادارتها وجب تنظيـم المشروع تنظيما فيدراليا .

مبـدا قصر خط السلطـة :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية كلما قلت المستويات الادارية فى المنظمة .

مبـدا التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات :

يجب ان تحدد الواجبات والسلطات والمسئوليات والعلاقات فى ايـة منظمة تحديدا كتابيا واضحا ومعروفا من الجميع .

مبـدا مرونة التنظيم :

يجب ان يكون التنظيم مرنا اي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحـدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجه الى احداث تعديلات جوهرية فى الهيكل التنظيمـي .

مبـدا فاعلية التنظيم :

ان الاختبار الوحيد لفاعلية اي تنظيم هو الوصول الى الاهداف مـع عدم وجود احتكاك او تضارب بين افراد الهيكل التنظيمي .

مبـدا التنبؤ بكيان الهيئة الادارية :

لكي يستمر المشروع ناشطا مزدهرا، فانه من الضروري التنبؤ بالمناصب التي ستخلوا فى المستقبل القريب والبعيد مع الاستعداد لها . فالهيئة الادارية هي القوة المحركة فى المشروع . فاذا كانت هذه القوة غير موجودة او ناقصة او خاملة فان المشروع يتوقف ان لم يفشل نهائيا .

مبـدا ملاءمة التنظيم :

ان تغير العمل او طبيعته او نوعه او كميته او طريقته يحـدث نوعا من الضغط على الهيكل التنظيمي ليقابل هذا التغيير ، ويتم ذلك باعادة تقسيم الواجبـات فى وحدات اداريـة ، وبالتالي تغير فى المسئوليات والسلطـات والعلاقات بين المناصب الادارية المختلفة .

★ ★ ★

اسئلـة

١ ــ ما هو المقصود بالتنظيم ؟
٢ ــ ما هو المبرر من تنظيم الاعمال ؟
٣ ــ ما هو الفرق بين التنظيم فى مفهومه العام والتنظيم فى ادارةالاعمال؟
٤ ــ هل تعتقد ان التنظيم جزء من الادارة ؟
٥ ــ ما هو المقصود بقولنا ان التنظيم نشاط ، وفى نفس الوقت بنـــاء او هيكل ؟
٦ ــ ما هي العلاقة بين التنسيق والتنظيم ؟
٧ ــ ما هو الفرق بين التنظيم والادارة ؟
٨ ــ هل التنظيم نهاية فى ذاته ؟
٩ ــ ما هو الفرق بين رأي شيلدون فى التنظيم وبين رأي فايول ؟
١٠ ــ هل يختلف تعريف سايمون للتنظيم اختلافا اساسيا عن تعريـــف فايول ؟
١١ ــ يقال ان تعريف فايول للتنظيم هو تعريف واسع ، اشرح ؟
١٢ ــ اشرح كيف يحقق التنظيم الاشباع الكامل للحاجات والرغبـــات الانسانية داخل المشروع ؟
١٣ ــ اشرح كيف يحقق التنظيم الاشباع الكامل للحاجات والرغبـات الانسانية خارج المشروع ؟
١٤ ــ ما هو المقصود بقولنا ان كل المجهودات الجماعية تحتاج الىتنظيم؟
١٥ ــ من الذي يقوم بالتنظيم فى المشروع ؟
١٦ ــ هل تعتقد ان رئيس العمال يقوم بالتنظيم ؟ كيف ؟
١٧ ــ هل من الضروري ان ترتكز سلطة اقرار التنظيم فى المستويـــات الادارية العليا ؟
١٨ ــ ما هي العلاقة بين التنظيم وبين التخطيط ؟
١٩ ــ ما الفرق بين المنظم فى ادارة الاعمال والمنظم فى الاقتصاد ؟
٢٠ ــ ما هو المقصود باعادة التنظيم ؟ ومتى يلجأ المشروع الى اعـــادة التنظيـــم ؟
٢١ ــ تتعقد عملية التنظيم فى المشروع كلما تعقدت العمليات ؟ اشرح ؟

٢٢ ــ كيف تتم عملية التنظيم ؟

٢٣ ــ ما هو الفرق بين المنظم والاداري وهل من الضروري ان يفقـــه الاداري فى التنظيم ؟

٢٤ ــ ما هو المقصود بتقسيم الواجبات ؟ وما هو المبرر من التقسيم ؟

٢٥ ــ ما هي العوامل التي يجب مراعاتها فى تقسيم اوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية ؟

٢٦ ــ كيف يمكن الاستفادة من التخصص فى التنظيم ؟

٢٧ ــ كيف يمكن الحصول على التنسيق فى التنظيم ؟

٢٨ ــ كيف تسهل عملية الرقابة فى التنظيم ؟

٢٩ ــ كيف تضمن من الاداريين اعطائهم الاهتمام الملائم للعمليات الهامة؟

٣٠ ــ كيف يمكن ان يزيد التنظيم من التكاليف فى اي مشروع ؟

٣١ ــ ما هي الاسباب التي تؤدي الى تجميع عمليات الشراء والبيع فى متجر المفرق فى قسم اداري واحد ؟

٣٢ ــ هل يؤثر عدم وجود اداريين مهنيين على تنظيم المشروعات ؟

٣٣ ــ هل تعتقد ان العوامل التي يجب مراعاتها فى تجميع اوجه النشاط متعارضة مع بعضها ؟ اشرح ؟

٣٤ ــ ما هي الحلول الممكنة فى وضع وحدة ادارية للخدمـــات فى اي مشروع ؟

٣٥ ــ ما هي طرق تجميع اوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية ؟

٣٦ ــ هل تظهر مشكلة تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب السلعـــة فى شركة تنتج سلعة واحدة ؟

٣٧ ــ ما هي مزايا وعيوب تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب السلعـة؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٣٨ ــ ما هي مزايا وعيوب تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب المنطقـة (الموقع) كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٣٩ ــ ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة وعيوبه ، كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٠ ــ ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت وعيوبه ؟

كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤١ — ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٢ — ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب طبيعتها وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٣ — بعد ان درست طرق تجميع اوجه النشاط اشرح الي اي طريقة تميل ولماذا ؟

٤٤ — ارسم خريطة تبين التنظيم الوظيفي كما طالب به تايلور ؟

٤٥ — ما هي مزايا التنظيم الوظيفي كما طالب به تايلور وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٦ — ارسم عدة خرائط تنظيمية تبين كيف يمكن تجميع اوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبة ؟

٤٧ — ما هو الفرق بين السلطة والمسئولية ؟

٤٨ — اشرح النظريات المختلفة التي تتعلق بمصدر السلطة ؟

٤٩ — هل من الضروري ان يكون لكل اداري سلطة ؟ لماذا ؟

٥٠ — كيف يمكن الحد من سلطة الاداريين فى المشروع ؟

٥١ — هل تعتقد ان سلطة المدير العام اوسع واشمل من سلطة مدير الانتاج ؟ لماذا ؟

٥٢ — ما هو المقصود بتقسيم اوجه النشاطوتجميعها واذا كنا نقوم بتجميعها فما هو المبرر من تقسيمها اولا ؟

٥٣ كيف يعرف المنظم او الاداري مختلف اوجه النشاط المطلوب القيام بها ؟

٥٤ — ما هو الفرق بين نطاق الاشراف والمستويات الادارية ؟ ما العلاقة بينهما ؟

٥٥ — اشرح ما هو المقصود بتفويض السلطة ؟ وكيف يتم التفويض ؟

٥٦ — ما هو الفرق بين رأي بارنارد ورأي ايرويك فى مفهوم السلطة ؟

٥٧ — الى اي مدى يختلف تعريف سايمون للسلطة عن تعريف جلوفر ؟

٥٨ — ما هو التعريف المثالي للسلطة فى رأيك ؟ لماذا ؟

٥٩ ـ ما هو الفرق بين مصدر السلطة وتفويض السلطة ؟
٦٠ ـ ارسم شكلا يبين انسياب السلطة وانسياب المسئولية
٦١ ـ ما هو الفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ؟ وما هي اهمية التفرقة بينهما ؟
٦٢ ـ اذا كان مدير الانتاج يستشير المدير العام فى بعض الامور فهل تعتقد ان سلطة مدير الانتاج استشارية ؟
٦٣ ـ اذا قررت الادارة الاستعانة باحد خبراء التنظيم فهل تنصح باعطائه سلطة تنفيذية ؟ ماذا يحدث ؟
٦٤ ـ هل هناك فرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية ؟ ما هي اهمية التفرقة ؟
٦٥ ـ ما هو الفرق بين السلطة الوظيفية والسلطة الاستشارية ؟
٦٦ ـ ما هي مظاهر السلطة ؟
٦٧ ـ ما هي المجالات التي يمكن للاداري ان يظهر فيها سلطته ؟
٦٨ ـ هل تعتقد ان السلطة صفة شخصية يتمتع بها الفرد ام انها تظهر بحكم وجوده فى منصبه ؟
٦٩ ـ هل يمكن ان يكون المحاسب مديرا ؟ وهل يمكن ان يكون المدير محاسبا ؟
٧٠ ـ هل يمكن ان يكون ماسك الدفتر مديرا ؟ لماذا ؟
٧١ ـ اشرح العوامل التي تؤثر فى تفويض السلطة ؟
٧٢ ـ اشرح العوامل الخارجية التي تشجع على تركيز السلطة ؟
٧٣ ـ ما هو الفرق بين المركزية واللامركزية ؟
٧٤ ـ اشرح سبب ميل المشروعات الى تركيز السلطة فى مسألة التمويل فى الادارة العليا ؟
٧٥ ـ هل تعتقد انه اذا زادت سلطة اي شخص فى تنظيم معين نقصت سلطة الآخرين ؟ كيف ؟
٧٦ ـ كيف تعرف درجة اللامركزية فى اي منظمة ؟ هل هناك مقاييس يمكن باستخدامها معرفة درجة اللامركزية ؟
٧٧ ـ ما هي العوامل التي تؤثر فى درجة تفويض السلطة ؟

٧٨ — متى يكون القرار خطيرا ؟
٧٩ — تلجأ المشروعات الكبيرة الى اتباع نظام اللامركزيـة . اشرح الاسبـاب .
٨٠ — ما هو الفرق بين اللامركزية فى الآداء واللامركزية فى السلطة ؟
٨١ — هل هناك خطورة فى اتباع مبدأ اللامركزية ؟
٨٢ — لا يعتقد كثير من الاداريين بقدرة مرؤوسيهم على القيام بالعمل بشكل مرض ؟ لماذا ؟
٨٣ — ما هي فوائد اللامركزية ؟
٨٤ — اذكر بعض رجال الفكر الذين بحثوا المركزية واللامركزية بتوسع
٨٥ — هناك كثير من المهام الادارية لا ينبغي للادارة العليا التفويض فيها . ما هي ؟
٨٦ — ما هي مبادىء المركزية واللامركزية ؟
٨٧ — ارسم عددا من الخرائط التنظيمية التي تبين الفرق بين المركزية واللامركزية .
٨٨ — ارسم عددا مـن الخرائط التنظيمية تبـين المقصود من نطاق الاشراف .
٨٩ — اذا زاد نطاق الاشراف عن تسعة هل تقترح اعادة التنظيم ؟
٩٠ — ما هي العوامل التي تحدد نطاق الاشراف ؟
٩١ — ما هو المقصود باللجنة ، ما هي مزاياها وعيوبها ؟
٩٢ — ارسم خريطة تنظيمية (او اكثر) تبين الفرق بين اللجنة التنفيذية واللجنة الاستشارية ؟
٩٣ — متى تستخدم اللجان ومتى تنصح بعدم استخدامها ؟
٩٤ — ما هو الفرق بين اللجان الرسمية واللجان غير الرسمية ؟
٩٥ — ما هو اهم سبب لاستخدام اللجان فى دنيا الاعمال ؟
٩٦ — اشرح كيف يمكن استخدام اللجان كوسيلة من وسائل الاتصال؟
٩٧ — كيف يمكن جعل عمل اللجان اكثر مفعولا ؟
٩٨ — هل تعتبر مجلس الادارة فى الشركة المساهمة صورة من صـور الادارة بطريق اللجـان ؟

٩٩ — متى يكون التنظيم موضوعيا ؟
١٠٠ — الانسان فى الهيكل التنظيمي مثل الخلية فى جسم الانسان . هل هذا صحيح ؟ لمـاذا ؟
١٠١ — كيف تؤثر العادات والتقاليد على تصرفات الافراد فى المشروع ؟
١٠٢ — ما هو الفرق بين المجموعات الرسمية والمجموعات غير الرسمية؟
١٠٣ — ما هي العوامل التي تشجع الافراد الى الانتماء الى مجموعات داخل المشروع ؟
١٠٤ — هل يمكن للاداري ان يلغي المجموعات غير الرسمية ؟ كيف ؟
١٠٥ — هل وجود المجموعات غير الرسمية داخل المشروع مرغوب فيه ؟ لمـاذا ؟
١٠٦ — ما هي الاعتبارات الانسانية التي يجب على المنظم ان يراعيها ؟
١٠٧ — ما هو المقصود بالخريطة التنظيمية ؟ وما هي اشكالها ؟
١٠٨ — لماذا تعتبر الخرائط التنظيمية هامة ؟
١٠٩ — ما هي المشاكل التي تظهر عند رسم خريطة التنظيم ؟
١١٠ — ما هي مزايا وعيوب كل من (أ) الخرائط التقليدية (ب) الخرائط من اليمين الى الشمال ؟
١١١ — ما هو الفرق بين خرائط انسياب الاجراءات وخرائط التنظيم ؟
١١٢ — ما هو الفرق بين الاجراءات وخرائط انسياب الاجراءات ؟
١١٣ — اشرح العيوب المترتبة على التنظيم حول الاشخاص بدلا مـن التنظيم حول الاعمال ؟
١١٤ — ما هي العلاقة بين اهداف المشروع والهيكل التنظيمي ؟
١١٥ — ما هو المقصود بوصف الوظيفة ؟
١١٦ — ما هي البيانات التي يجب ان يشملها وصف الوظيفة ؟
١١٧ — اكتب نموذجا لوصف وظيفة مدير ادارة التسويق فى مشروع صناعي ؟
١١٨ — ما هو المقصود بمواصفات شاغل المنصب ؟ وما هو المبـــرر من وجوده ؟

١١٩ ـ ما هي درجة الارتباط بين وصف الوظيفة ومواصفات شاغـــل الوظيفـــة ؟

١٢٠ ـ تؤدي لامركزية السلطة الى التضحية بوحدة السلطة الآمرة . ما رأيك ؟

١٢١ ـ ان احسن طريقة لعلاج مشكلة السلطات المجزأة هي استخدام اللجان . ما رأيك ؟

١٢٢ ـ فى الشركات الكبيرة ـ حيث تكـون السلطة لامركزية الـى حد كبير ـ تكون الوحدات الادارية مستقلة تماما . ما رأيك ؟

١٢٣ ـ تتعدد المستويات الادارية نظرا لان نطاق اشراف الانسان محدود ما رأيك ؟

١٢٤ ـ من المفضل ان يبدأ التنظيم بدراسة الافراد الموجوديـــن فى المشروع وبعدها تقسم الواجبات عليهم . ما رأيك ؟

١٢٥ ـ يمكن تفويض السلطة اما المسئولية فلا تفوض . ما رأيك ؟

١٢٦ ـ لا يمكن ان يكون الشخص المستشار مديرا . ما رأيك ؟

١٢٧ ـ طالما ان افكار شخصين افضل من افكار شخص فان استخدام اللجان دائما مفضل . ما رأيك ؟

١٢٨ ـ ان خريطة التنظيم تسعى الى ايضاح اعمال الاداريين ولكنها لا تبين سلطاتهم . ما رأيك ؟

١٢٩ ـ لا يمكن ان يكون هناك تنظيم دون تفويض السلطة . ما رأيك؟

١٣٠ ـ ان الابحاث فى المشروع تعتبر من الاعمال الاستشارية. ما رأيك؟

١٣١ ـ ما هو المقصود بمرونة التنظيم ؟ اشرح ذلك بالخرائط التنظيمية.

١٣٢ ـ مـا هو السبب فى ضرورة التسجيل الكتابـي لمسئوليات كل اداري فى المشروع وسلطاته ؟

١٣٣ ـ هل يقتصر الوصف الوظيفي على المناصب الادارية فقط ام يتعداه الى كل وظيفة فى المشروع ؟

١٣٤ ـ ارسم بعض الخرائط التنظيمية مبينا ما هو المقصود بخط السلطة.

١٣٥ ـ متى تكون المسئولية غير متكافئة مع السلطة ؟ اضرب الامثلة .

١٣٦ ـ اذكر عددا من مبادىء التنظيم التي تبدو فى ظاهرها متعارضة ؟

١٣٧ — اذكر عشرة مبادىء من مبادىء التنظيم ؟

١٣٨ — ان المسئولية الاخيرة لتنمية الهيئة الادارية فى المشروع تقع على عاتق الادارة العليا . اشرح .

١٣٩ — ما هو الفرق بين تنمية الهيئة الادارية وبين تهيئة موظفي المشروع؟

١٤٠ — ما هو اسم الهيئة التي تقوم بتدريب المديرين فى الجمهوريـــة العربية المتحدة ؟

١٤١ — ما هي اهداف المعهد القومي للادارة العليا .

تطبيقات عملية ودراسة حالات

الحالة الاولى : تنظيم مشروع صناعي صغير

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة فى مشروع صناعي صغير . وقد اعطيت هذه القائمة لك لتقوم بتقسيمها فى وحدات ادارية تمهيدا لتصويـــر الهيكل التنظيمي :

شئون العمال ، صيانة الالات ، عمليات التجميع الصناعية ، مراقبةجودة الانتاج ، شراء المواد الخام اللازمة للصنع ، العلاقات العامة ، الابحـــاث الصناعية المتعلقة بتحسين السلعة ، المبيعات ، الدعاية ، والترويج ، المحاسبة ، الخزينة ، النقل والتخزين للبضائع الجاهزة .

من هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا (١) الوحدات الادارية الرئيسية واقسامها . (٢) السلطات الاستشارية والسلطات التنفيذية والسلطات الوظيفية . (٣) نطاق الاشراف بالنسبة لكـــل منصب اداري . (٤) عدد المستويات الادارية . (٥) خطوط السلطة وانسيابها . (٦) ثم اذكر العوامل التي تكون قد درستها قبل اتخاذ القرار النهائي فى تنظيم المشروع . (٧) واخيرا مزايا وعيوب التنظيم الذي قمت بتصميمه .

الحالة الثانية : تنظيم مشروع صناعي كبير

اذا علمت ان المشروع السابق هو مشروع كبير جدا فيه ٣٠٠ الـــف عامل ويقوم بانتاج خمسة انواع من السلع: الثلاجات والسخانات والغسالات

والراديوات والتلفزيونات ويقوم بتوزيع منتجاته فى الداخل وفى ثلاثة اقطار اخـــرى .

اشرح كيف يؤثر كبر حجم المشروع على تنظيمه مبينا بالخرائط التنظيمية البدائل المختلفة الممكنة لهذا المشروع فى التنظيم مع ذكر مزايا كل بديـــل وعيوبه . استخدم قائمة اوجه النشاط المختلفة الموجودة فى الحالة الاولـــى ولا مانع من اضافة بعض العمليات التي ترى وجودها ضروريا .

الحالة الثالثة : تنظيم متجر تجزئة

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة فى متجر صغير للتجزئة :

شراء البضائع ، التخزين ، شراء اللوازم والادوات ، العرض بالنافذة ، الدعاية والترويج ، الحسابات ، استلام البضائع الواردة ، صيانة المتجر ، النقدية ، اعمال اللف والحزم للبضاعة المباعة ، البيع .

من واقع هذه البيانات المحدودة ارسم خريطة تنظيمية مبينا الاسانيد التي اعتمدت عليها فى التنظيم ثم اشرح ما هو المقصود بمرونة التنظيم .

الحالة الرابعة : تنظيم متجر جملة

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة فى متجر للجملة : شراء البضائع، التخزين ، الدعاية والترويج ، الحسابات ، صيانة المتجر ، النقدية . الحسابات ، البيع ، العلاقات مع تجار التجزئة ، العلاقات مع الموردين ، الائتمان والتحصيل ، الشحـــن .

من واقع هذه البيانات المحدودة ارسم خريطة التنظيم .

الحالة الخامسة : تنظيم شركة تامين

فيما يلي قائمة بمختلف اوجه النشاط فى احدى شركات التأمـــين : الحسابات ، الدعاية والترويج ، تسجيل البوالص والغائها ، الاشراف علـــى الوكالات . مطالبة العملاء ، استثمار الاموال الزائدة ، بحوث التأمين على الحياة . التأمين ضد الحريق ، التأمين ضد حوادث السيارات ، التأمين ضـــد

السرقة ، الدراسات القانونية ، تدريب رجال البيع (المنتجين) ، الخدمات الطبية للموظفين ، علاقات ودية مع شركات التأمين الاخرى والاتحادات العمالية والمهنية والعلمية .

فاذا علمت ان هذه الشركة لها ثلاثة فروع فى اوروبا وآسيا وافريقيا — ارسم خريطة تنظيمية من واقع هذه البيانات المحدودة مبينا كيف تقوم الشركة بتطبيق نظام اللامركزية والى اي مدى من اللامركزية تسمح به . لماذا ؟

الحالة السادسة : تنظيم مرفق السكك الحديدية

فيما يلي قائمة بمختلف اوجه النشاط التي امكنك معرفتها عن مرفق للسكك الحديدية :

الهندسة الميكانيكية ، القوى المحركة والوقود ، شراء قطع الغيار والموتورات، نقل الركاب، مواعيد القطارات والنشرات الدورية، الحسابات، تدريب السائقين، الاسعافات الاولية ، البحوث الفنية والهندسية ، بحوث الحركة ، صيانة القطارات ، التمويل والحسابات النقدية ، طبع التذاكر والبوالص ، قبول الاعلانات داخل القطارات وفى عنابر المحطات .

من واقع هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا وضع مديري المحطات الفرعية مع تسجيل وصف وظيفي لمناصبهم ، علما بانه بوجد اربع وثلاثون محطة فرعية فى شبكة السكك الحديدية التابعة للمرفق .

الحالة السابعة : تنظيم شركة للطيران

فيما يلي قائمة بمختلف اوجه النشاط المطلوب القيام بها فى احدى شركات الطيران :

هندسة الماكينات والموتورات ، اتصالات هندسية ولاسلكية . ابحاث الماكينات والموتورات ، صيانة الماكينات والموتورات ، عمليات تفريغ حمولة الطائرة والشحن . اتصالات جوية لاسلكية . الاشراف على خروج الركاب بعد نزولهم على ارض المطار ، حجز التذاكر . مواعيد الطائرات والنشرات الدورية ، تعرفات السفر ، بيع التذاكر للركاب، الدعاية والاعلان

والترويج ، عمليات المأكولات والمشروبات فى الطائرة ، الايرادات والمصروفات والحسابات ، تحويل العملات الاجنبية ، بحوث الحركة ، شراء قطع غيار الطائرات وصيانتها .

فى حدود هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا الاسانيد التي اعتمدت عليها فى تنظيمك .

نموذج اختبار اسئلة شاملة :

وردت هذه الاسئلة في امتحان النقل النهائي لطلبة السنة الاولى لكلية التجارة جامعة بيروت العربية في العام الدراسي ١٩٦٢ ـ ١٩٦٣ . وقد اخترنا احدى اجابات الطلبة الذين ادوا هذا الامتحان . فعلى القارىء قبل قراءة الاجابة ان يقوم بالاجابة على هذه الاسئلة اولا ، ثم يقارن اجابته باجابة الطالب ، وعليه ايضا ان يقوم بنقد اجابة الطالب الواردة هنا ليعرف نقط الضعف ونقط القوة في اجابته .

السؤال الاول :

في عام ١٩٦٢ قام ظريف الحاكي وعدد من افراد عائلته بافتتاح متجر لبيع الاقمشة الصوفية في بيروت . وقد تقرر ان يكون ظريف الحاكي مديرا عاما يساعده في عمله اربعة اشخاص . وفي مناقشة له مع افراد عائلته قال ظريف الحاكي :

« ان المشروع صغير ولا يحتاج الى تنظيم » . ما رايك ؟

السؤال الثاني :

قرر مجلس الادارة لاحدى الشركات الكبيرة التي تنتج المعلبات الغذائية القيام بتوزيع كافة المنتجات بدلا من الاعتماد الكلي على متعهد توزيع كان يقوم بمسئولية التوزيع .

اشرح كيف يؤثر التغيير في سياسة التوزيع على تنظيم المشروع . ارسم الخرائط التنظيمية اللازمة .

اجابة احد الطلبة :

اجابة السؤال الاول :

ان مشروع ظريف الحاكي يحتاج الى تنظيم . وكل مشروع يزيد فيه القائمون باعماله عن شخص واحد فهو بحاجة الى تنظيم . فعملية التنظيم تسهل سير العمل في المشروع طالما انها تقوم (١) بتحديد الاعمال الواجب القيام بها . (٢) تجميع هذه الاعمال بشكل يمكن اسنادها الى اشخاص . (٣) تحديد العلاقات (الافقية والراسية) بين الاشخاص . (٤) تحديد السلطة . (٥) تحديد المسئولية .

فعندما نقوم باسناد الاعمال الى اشخاص يعرف كل شخص العمل الواجب عليه وهذا مما يؤدي الى عدم الارتباك وعدم انفصال الواجبات وعدم الازدواج في الاعمال . وعندما تحدد العلاقات الافقية يعرف كل مدير او رئيس قسم او مشرف علاقاته

مع زملائه الذين هم في نفس مستواه . وعندما تحدد العلاقات الراسية يعرف كل مدير او رئيس قسم او مشرف علاقاته مع من هم في مستوى اعلى منه او في مستوى ادنى من مستواه . وعندما تحدد السلطات وهنا تتضح الاهمية الكبرى للتنظيم ، يعرف كل شخص في السلم الاداري السلطات المفوضة له وهذا يؤدي الى نجاح الاعمال طالما انه لم يتعد السلطات المفوضة له وقد تحدث خسارة كبيرة بالنسبة للمشروع نتيجة تصرف احد الاشخاص بسلطة ليست من اختصاصه ، وقد يؤدي هذا التصرف الى عرقلة الاعمال . وعند تحديد المسئولية يعرف كل شخص في السلم الاداري مسئوليته عن كل عمل يقوم به ، والمسئولية تؤدي الى الحد من السلطة المطلقة ، وهذا بدوره يؤدي الى انتظام العمل . ومما يجدر ذكره ان المسئولية يجب ان تكون متكافئة مع السلطة .

مما تقدم يتضح ان التنظيم يؤدي الى عدم الفوضى ويؤدي الى وضوح العلاقات والسلطات والمسئوليات .

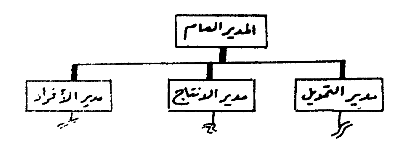
من نص السؤال يتضح انه تقرر ان يكون ظريف الحاكي مديرا عاما . ووظيفة المدير في اي مستوى كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . فاذا لم يقم المدير بهذه الاعمال لا يكون مديرا . وبما ان ظريف الحاكي مدير عام فوجب عليه القيام بالتنظيم ، وهذا مما يؤكد ضرورة الحاجة الى التنظيم .

ومهما بدا المشروع صغيرا فانه يحتاج الى تنظيم للاسباب السابقة الذكر . والجدير بالذكر هنا انه قد يقوم بوظيفة المدير العام ووظيفة مدير المبيعات ومدير المشتريات شخص واحد يفترض في نفسه شخصا اخر في كل وظيفة يمارسها وهل معنى ذلك عدم الحاجة الى التنظيم ؟ كلا يجب وجود التنظيم مع انه في الحالة الاخيرة نجد تداخلا كبيرا بين الوظائف المختلفة . وفي مشروع ظريف الحاكي اربعة اشخاص فكيف نعرف علاقاتهم به لولا وجود التنظيم .

واشارة اخيرة هنا الى انه يجب ان يكون التنظيم واضحا وخطوط السلطة واضحة ايضا . ويجب ان يكون مرنا يسمح بالتغيير اذا ما دعت الحاجة ويجب تفويض السلطة الى اسفل كلما امكن ذلك .وعدم تعدد المستويات الادارية وكثرتها . ونطاق الاشراف يكون محدودا بين ٤ ـ ٧ الا في حالات استثنائية تتعلق بكفاءة المشرف او ببساطة الاعمال التي يشرف عليها . والمسئولية مطلقة في المستويات الادارية العليا . فالسلطة تفوض ولكن المسئولية لا تفوض .

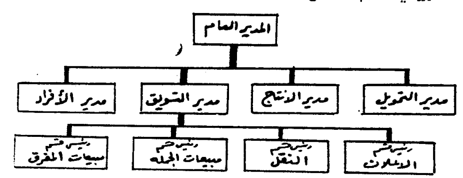
اجابة السؤال الثاني :

عندما كانت الشركة تعتمد على متعهد التوزيع ، كانت تعني العناية الكبرى فقط بالانتاج والتمويل وادارة الافراد وغيرها من النشاطات ما عدا عملية التسويق . ويمكن تصوير خريطة تنظيمية في هذه الحالة على الشكل الاتي :



وعندما قررت الشركة القيام بالتوزيع كان من الطبيعي ان تلحقه عملية الاعـــلان والدعاية والترويج وكـــان مـــن الطبيعي تعيين رئيس قسم لمبيعات الجملة او المفرق وكـــان مـــن الطبيعـــي تعيـــين رئيس قســـم للنقـــل . ومجمـــل القول انـــه عندما قررت الشركـــة توزيـــع منتجاتها بنفسها فقد زادت نشاطاتهـــا في عملية التسويق ومـــا يتبعهـــا مـــن ملحقـــات وكان مـــن الضروري ظهور ادارة للتسويق او قسم للتسويق . ولكنني سافترض ادارة للتسويق لكونها عملية اساسية في المشاريع ومهمة جـــدا .

ويكون التغيير في تنظيم المشروع على الشكل الاتي بالمقارنة للشكـــل الاول السابـــق .



نجد ظهور ادارة للتسويـــق واقســـام للاعـــلان والنقل والمبيعات بالجملة والمفرق ويجـــوز ظهـــور اقسام اخـــرى .

ومن الضروري التنويـــه في هذا المثل الى انـــه قد يؤثـــر ظهـــور ادارة التسويق على ادارة الانتاج بالنسبة لعملية النقل . فهل نضع اقســامـــا للنقـــل في كـــل مـــن الادارتـــين كما فعلت سابقا ووضعت قسما للنقل في ادارة المبيعات . او تخصص للنقل ادارة مستقلـــة تقوم بجميع عمليات النقل في المشروع . وهذا راجـــع الـــى اهميـــة النقل او عـــدم اهميتهـــا ، وراجع الى التنسيـــق . ومجمل القول ان الذي يحدد تنظيم الاعمـــال عوامـــل لا يمكـــن اغفالها ابدا وهي : (١) المساهمة في التنسيـــق . (٢) الحصول على الاهتمـــام الملائم . (٣) الاستفادة مـــن التخصص . (٤) خفض المصاريف (وكما يظهر من الخريطة انه قد خصصـــت قسما للنقل وهذا مما يؤدي الى خفض المصاريف) . (٥) تسهيل الرقابة . (٦) الاعتـــراف بالظروف المحلية . كل هذه العوامل تساهم بنصيب كبير في تحديد عملية التنظيم وبما ان هدف الشركة ليس معطى في السؤال لذلك كان التنظيم افتراضا ويمكن ان يتسم باشكـــال مختلفـــة غير التي اوردتهـــا .

★



الباب السادس
التـــوجيه

الغرض من هذا الباب عرض المبادىء والاصول العلمية للتوجيه باعتباره وظيفة من وظائف المديرين وعنصرا اساسيا من عناصر الادارة . فنبحث في مفهوم التوجيه وعناصره ، فنتكلم عن : الاتصال ، والقيادة ، وتنمية التعاون الاختياري . وفي موضـــوع الاتصال نتعرض لاغراض الاتصال ووسائلـه وعناصره ومبادئه والمشاكـل التي تحد منه . وفي موضوع القيادة نتعرض لمفاهيم القيادة المختلفة ، وفي طبيعة العلاقـة بين القائد وتابعيه ، ومبادىء القيادة . وفي موضوع تنمية التعـاون الاختياري ، نتعرض لما يجب عمله مـن جانب المديرين . وفي نهاية هذا الباب اوردنا مبادىء التوجيـه وبعض الاسئلـة .

في مفهـوم التوجيـه :

الادارة ضرورية لكل جهد جماعي فهي اتمام للاعمال بواسطة آخرين . فالتخطيط يتعلق بمرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ ... والتنظيم يتعلـــق بتحديد المسئوليات والسلطات عن الاعمال المطلوب تنفيذها .

والتخطيط والتنظيم فى ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الاعمال الا اذا قام الاداريون بحكم مسئولياتهم وسلطاتهم — بتوجيه مرؤوسيهم فى اتمـــام الاعمال : اي اصدار التعليمات اليهم وارشادهم عن كيفية اتمام الاعمال ،

بالشرح والوصف ، وضرب الامثلة ، ورفع روحهم المعنوية ، بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ، ويكونون لهم بمثابة القادة فى افعالهم وتصرفاتهم.

وعلى هذا يمكن تعريف التوجيه Direction بانه ارشاد المرؤوسين وترغيبهم للعمل للوصول الى الاهداف • فالتوجيه ليس تنفيذا للاعمال وانما توجيه الاخرين فى تنفيذهم للاعمال •

ويمكننا تحليل التوجيه الى عناصره الثلاثة : (١) الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه • (٢) القيادة • (٣) تنمية التعاون الاختياري • وهذه العناصر مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا ، وانما قمنا بفصلها لسهولة التحليل • ويعتبر توجيه مجهودات الاخرين نحو تحقيق الاهداف من اهم النشاطات الادارية لانها تتعلق مباشرة باتمام الاعمال ولذلك غالبا ما يعتبر الكثيرون ان التوجيه مفهوم مساو لمفهوم الادارة [1] • فالتخطيط والتنظيم اعمال تجهيزية فى المشروع فى حالة سكون • اما التوجيه فهو يتعلق ببعث الحياة فى المشروع نحو تحقيق اهدافه • وهو بذلك عملية مستمرة : فالاتصال مستمر وتنمية التعاون الاختياري عملية مستمرة كما ان القيادة عملية مستمرة •

العلاقة بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه :

يتوقف التوجيه بصفة اساسية على مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتهما • فالتوجيه يتوقف على الاهداف ووضوحها لجميع المرؤوسين ، كما يتوقف على مجموعة القواعد التي وضعت لترشد تفكير المرؤوسين فى المشروع (السياسات)• ويتوقف التوجيه ايضا على الاجراءات التفصيلية فى تنفيذ العمليات كما يتوقف على البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمل • ويحكم التوجيه ايضا طريقة تحديد المسئوليات والعلاقات التي تقررت بين الافراد • كما يحكم التوجيه الاوصاف الوظيفية للمناصب واوصاف شاغليها ، ومدى ملائمة شاغليها لها اي درجة معلوماتهم وخبرتهم وصفاتهم الشخصية • فاذا تمت كل هذه العناصر الادارية على خير وجه سهلت عملية

---

(١) يطلق على لفظ « التوجيه » بالانجليزي Direction وكل من يقوم به فهو Director وهو لفظ فى مفهومه مساو للمدير Manager

التوجيه . امـا اذا كانت هذه العناصر معدومـة او ضعيفة لاصبحت عملية التوجيه عملية شاقة معقدة . فاذا لم تكن الاهداف واضحة ومحددة زادت صعوبة التوجيه واذا لم يكن هناك سياسات واضحة ومفهومة من الجميـع واجه الرؤساء اسئلة كثيرة عما يجب عمله وما لا يجوز عمله . واذا لم تكـن المسئوليات محددة صعب معرفة المسئول عن مختلف اجزاء العمل وبالتالـي تصبح عملية التوجيه شاقة وعسيرة ... وهكذا .

الاتـصـــــال

التوجيه كما قلنا هو ارشاد الاخرين وترغيبهم فى العمل للوصول الى الاهداف . فالتوجيه اساسا عملية اصدار تعليمات واعطاء معلومات وايصالها الى المرؤوسين . فاصدار التعليمات فى ذاتها لا تعتبر توجيها وانما يجب ان تصل هذه التعليمات الى المرؤوسين ويفهمونها بالشكل الذي يريده المديرون. وهم لذلك يقومون بالشرح والوصف وضرب الامثلة ومعرفة وجهات نظـر مرؤوسيهم والمشاكل التي يقابلونها .

وعلى هذا يمكن تعريف الاتصال بانه عملية يتم عن طريقها ايصـــال معلومات (من اي نوع) من اي عضو فى الهيكل التنظيمي الى عضو اخـر بقصد احداث تغيير . ومن هذا التعريف يتضح ان الاتصال قد يكون من اعلى الى اسفل (رئيس الى مرؤوس) او من اسفل الى اعلى (من مرؤوس الى رئيس) او فى مستوى افقي بين الرؤساء وبعضهم . ويشترط ان يكـــون الاتصال بقصد احداث تغيير من اي نوع ، والا كان مجرد ضوضاء لا فائدة فيه . وبمعنى آخر يجب ان يكون للاتصال غرض او اغـراض . وتختلـف اغراض الاتصال باختلاف الظروف ، وان كان من الممكن تحديد اغراض الاتصال الرئيسية .

اغراض الاتصـــال الاساسية :

يهدف الاتصال اساسا الى شرح القرارات والتعليمات بشكل تفصيلي. فمن الناحية العملية لا يمكن التنبؤ بكل ما سيحدث اثناء تنفيذ العمل ، والا لامكن التخطيط له فى شكل سياسات واجراءات وبرامج . وعلى هذا فالشرح

التفصيلي عملية مستمرة من يوم الى يوم وفيه يتم املاء الخطط الواسعة بالتفاصيل الدقيقة •

ويمكن القول بان هناك عدة اغراض اخرى للاتصال هي :

(١) اعطاء المستخدمين معلومات عن اهداف المشروع وسياساته وبرامجه وخططه واعماله بصفة عامة •

(٢) الحصول على معلومات واقتراحات من المستخدمين ومعرفة شعورهم العام نحو عملهم ونحو الادارة ونحو المشروع •

(٣) ابقاء اهتمام المستخدمين باعمالهم واعمال الشركة بصفة عامة •

(٤) التصريح باهتمام الادارة بمستخدميها •

(٥) الاقلال من عدد الاستقالات او منعها •

(٦) اقناع المستخدمين باهمية العمل والفوائد التي تعود عليهم •

(٧) اقناع كل مستخدم بان يشعر بكبرياء فى عمله فى الشركة [1] •

وسائل الاتصال :

تتم الاتصالات فى المشروع بعدة وسائل منها : (١) المقابلة الشخصية (٢) المكالمة التليفونية (٣) البرقيات (٤) الخطابات او المذكرات المكتوبة (٥) الاجتماعات (٦) مكبرات الصوت (٧) الملصقات على الحائط (٨) المنشورات الدورية (٩) الافلام (١٠) المجلات والجرائد •

ويتوقف اختيار احدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها : (١) السرعة المطلوبة فى الاتصال (٢) السرية الواجب توافرها (٣) التكلفة (٤) عدد المطلوب الاتصال بهم (٥) نوع الرسالة المطلوب توصيلها واهميتها• (٦) عدم وضوح الرسالة ذاتها واحتياجها الى الشرح •

---

(1) Glover, Fundamentals of Professional Management P. 288 ff.

عناصر الاتصـــال

قلنا فيما سبق ان الاتصال عملية ايصال فكرة معينة من عضو فى المنظمة الى عضو اخر بقصد احداث تغير فى تصرفات الشخص الاخر . ومن هذا يتضح ضرورة وجود العناصر الاتية فى اي اتصال : (١) المتصل (٢) المتصل به (٣) الفكرة او المعلومات التي تحويها الرسالة (٤) الغرض او القصد مـــن الرسالة (٥) وسيلة الاتصال (٦) رد الفعل .

والمتصل (بكسر الصاد) هو الراسل الذي يقوم بارسال الرسالة . اما المتصل به (بفتح الصاد) فهو المرسل اليه الرسالة . والفرق بين المعلومـــات التي تحويها الرسالة وبين الغرض او القصد من الرسالة واضح . فالاولـــى تتعلق بالمحتويات، اما الثانية فانها تتعلق بالهدف المطلوب تحقيقه من الاتصال، وكل اتصال بدون هدف هو اتصال ضائع وغير ضروري . والاتصال لا يتم دون معرفة رد الفعل الذي حدث لدى المتصل به فلا يكفي ابلاغ شخـص رسالة ما ، ولكن يجب التأكد بانه قد استلم الرسالة . وسنعالج فيما يلي الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الاتصال :

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند الاتصال :

للحصول على الكفاية والفاعلية المثلى فى الاتصال يجب :

(١) تكييف المعلومات على اساس الشخص المرسل اليه المعلومات ، وليس كما يراها الراسل [١] .

(٢) ارسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل اليه من فهمهـا واستيعابها .

(٣) يجب على الراسل معرفة رد الفعل لدى المرسل اليه وعدم الاكتفاء بتبليغه

---

(١) تقول نايلز Niles ان الفرد مختلف عن الاخر ، ففي حديث بين اثنين يكون هنـاك ستة اشخاص وليس شخصين (١) ماذا يعتقد الاول انه يقول (٢) ماذا يقول فعـلا (٣) ماذا يعتقد الاخر ان الاول يقول (٤) ماذا يعتقد الثاني انه يقـول (٥) ماذا يقول الثاني فعـلا (٦) ماذا يعتقد الاول انما يقوله الثاني

الرسالة ويتم ذلك باية طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية او مجـــرد سماع تعبير منه .

(٤) اذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المتصل به فيجب ان تتذكـــر ان الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ، ويحسن تغييرها بطريق غـير مباشر [1] .

(٥) يجب ان تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل اليه والا كانت مجرد ضوضاء ، لا فائدة فيها .

(٦) يجب الا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي فلا يجوز للمدير العام مثلا ان يعطي تعليمات الى موظفي الحسابات وانما توجه التعليمات الى مدير الحسابات الذي يقوم بتوجيهها بدوره الى موظفيه .

(٧) يجب ان تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل او التفسير .

ويقول كارنيجي [2] ان الامور الآتية تساعد على ايضاح المعنى :

(١) شرح المعلومات غير المعروفة بمقارنتها بالمعلومات المعروفة .

(٢) تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنية فى حالة توجيه الرسالة لرجل عادي.

(٣) التأكد من ان المرسل يعرف ما سيقوله بالضبط قبل البدء فى الاتصال .

(٤) تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة ومحاولة الايضاح باستخـــدام الامثلـة .

(٥) انهاء الحديث بتلخيص للنقط الرئيسية .

كما ينصح كارنيجي مرسل الرسالة ، بان يركز على الكلمات والمعلومات الهامة بتغيير فى درجة صوته، وبتغيير فى سرعة الكلام، وبالانتظار برهة، قبل الافكار الهامة وبعدها .

---

(1) Haire, Psychology in Management, PP. 88.

(2) Carnegie, Public Speaking.

المشاكل التي تحد من فاعلية الاتصال :

ان مجرد الرغبة فى ايصال المعلومات الى شخص اخر واختيار وسيلة الاتصال لا يكفي لكي يتم الاتصال وذلك للاسباب الآتية : [١]

(١) اهتمام الافراد بالمسائل الشخصية غالبا ما يقف عقبة فى سبيل ايصال المعلومات المتعلقة بالعمل .

(٢) ان الشخص غير المدرب غالبا ما يقول ويتكلم ويناقش قبل ان يفكر .

(٣) يميل الانسان بطبيعته الى معارضة التغيير ، او على الاقل عدم قبول فكرة التغيير فى تصرفاته بسهولة .

(٤) يميل الانسان بطبيعته الى عدم الاباحة بشعوره او باسراره او باهدافه الحقيقية لاعتبارات خلقية او اجتماعية .

ويذكر وليام تاس العوامل التي تحد من الاتصال : [٢]

(١) الخوف وعدم الرغبة فى الاتصال (٢) التعمد فى حجز المعلومات خشية احداث تأثير سيء على الشخص الاخر (٣) الشعور بمركب العظمة (٤) الاقوال السطحية التي لها طابع التحيز او التبسط الزائد عن الحد ومن شأن كل هذا ان يخلق جوا غير ملائم للاتصال (٥) انشغال الاشخاص باعمال اخرى (٦) ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الاخرين (٧) عدم النطق الجيد او الصوت المنخفض (٨) التهجم على اتجاهات الافراد بدل اعتبارها وجهات نظر للامور (٩) غموض الرسالة (١٠) عدم الاهتمام بمتابعة الرسالة (١١) قد تمنع العادات ارسال الافكار الى اعلى السلم الاداري . (١٢) قد تؤدي صفات بعض الاشخاص الى الارتباك وخلق روح عدم التعاون .

ويجب ان يفهم ان الاتصال ذو اتجاهين Two - way . فهناك اتصال الرؤساء بالمرؤوسين واتصال المرؤوسين بالرؤساء . والنوع الاخير من الاتصال يتعلق بشكاوى المرؤوسين واقتراحاتهم وشعورهم العام نحو

---

(1) Industrial Marketing, January 1960, P. 50

(2) Tacey, W. " What Stops Our Communication " Advanced Management, April 1960, P. 17.

عملهم ونحو الادارة ونحو المشروع بصفة عامة • واذا كان الاتصال من اعلى الى اسفل مهم لشموله على تعليمات ، فان الاتصال من اسفل الى اعلى اهم لانه يمثل رد الفعل • ومعرفة رد الفعل ضروري لاتمام العمل على خير وجه •

الاتصال والانصات :

ان ايصال المعلومات يتطلب الانصات لما يقوله الشخص الاخر وما يقصده • وفيما يلي بعض اسس الانصات السليم :

(١) الانصات بصبر وتجنب النقاش والجدل اثناء كلام الاخر •
(٢) محاولة فهم شعور الشخص الاخر بالاضافة الى المحتويات الفكرية لما يقوله • (٣) الانصات الى ما لا يقال ، فما لا يقال غالبا ما يكون اهم مما قيل • من هنا يتضح ان مجرد عدم الكلام لا يعتبر انصاتا ، ولكن الانصات تجاوب مع الشخص المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله• وعلى هذا فالانصات فن ، كما ان الاتصال فن ، والاتصال والانصات توأمان •

الامر والطلب :

لا يقاس نجاح الاداري بعدد الاوامر التي يعطيها لمرؤوسيه او فى ارتفاع صوته او فى لهجته • فالامر Order وسيلة ارشادية من رئيس الى مرؤوس بقصد اتمام عمل او الامتناع عن عمل فى ظرف معين • والامر بذلك يعبر عن علاقة بين شخصين احدهما رئيس والاخر مرؤوس • ولا يمكن ان يصدر الامر بين رئيسين فى نفس المستوى ، فالامر يعبر عن قوة وحق معطى للامر • والامر لفظ ثقيل على النفس ولا يكون ضروريا الا في حالات الخطر ، أو للمرؤوس الكسول غير المهتم ، أو للشخص المتردد ، أو للشخص الكثير الكلام ، أو للشخص الذي يتصف بعدم الطاعة •

اما الطلب . Request فهو اقل فى لهجته من الامر • ويكون اكثر فاعلية عندما يكون المرؤوس . حساسا ، او حديث العهد بالعمل ، او مهتما بعمله بطبيعته ، او عصبيا ، او كبير السن • ولا شك ان الطلب يسهم في

الحصول على التعاون . اما الامر فهو يسبب كثرة الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين ولا يكون ضمانا فى معظم الاحوال لاتمام الاعمال على خير وجه.

القيـــادة

لا يمكن ان تتم الاعمال على احسن وجه بمجرد اصدار التعليمـــات والاوامر الى المرؤوسين ، وانما من الضروري رفع روحهم المعنويـــة وتنمية التعاون الاختياري بينهم، ويكون الرئيس او الاداري بمثابة القائد للمجموعة. فمن هو القائد وما هي القيادة ؟ هل هي مجرد صفات اذا تحلى بها الفـــرد يصبح قائدا ؟ ام هي علاقة بين شخص وتابعيه . لقد انقسم العلماء فى تعريف مفهوم القائد فمنهم من يعتقد ان القيادة صفات شخصية اذا وجدت يصبـــح صاحبها قائدا ، فى حين يرى البعض الاخر ان القيادة علاقة بين شخص وتابعيه. وسنعالج نظريات القيادة هذه فيما يلي : [١]

صفات القائـــد :

يقول تيـــد Tead ان صفات القيادة عشر : (١) توافر طاقة جسمانيـــة وعصبية (٢) شعور قوي بالهدف وبالاتجاه (٣) الحماس (٤) الصداقة (٥) الشعور الرقيق (٦) الخبرة الفنية (٧) الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات (٨) الذكاء (٩) القدرة على تعليـــم الاخريـــن (١٠) الايمان . ويردف تيد قائلا : « انه لا يشترط توافر كل هذه الصفات لكي يكون الشخص قائدا ، ولكن من المؤكد انه اذا توفرت كل هذه الصفات لكان الشخص قائدا » .

اما شيستر بارنارد Barnard فيرى ان القيادة ذات شقين :
(١) تفوق في الفنون القيادية وهذا يتطلب تفوقا في الصحة الجسمانية والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر . (٢) وتفوق فى العزيمة والتصميم والاحتمـــال والشجاعـــة [٢] .

---

(١) لمعرفة التعاريف المختلفة للقيـــادة راجع تعاريف علماء الادارة التي اوردناهـــا فى « مصطلحات الادارة » في نهاية الكتاب .

(2) Barnard : The Functions of the Executive.

ويعدد براون [1] Browne صفات القائد فيذكر : (١) السن والوزن والارتفاع والقوى الجسمية والمظهر والصوت • (٢) الذكاء والمعرفة والحكم السليم وبعد النظر والاصالة في التفكير • (٣) القدرة على التعبير وعدم الانطواء الشخصي • (٤) القدرة على تحمل المسئولية • (٥) الامانة والثقة بالنفس (٦) السيطرة على الاعصاب والتفاؤل • (٧) المركز الاجتماعي • (٨) المهارات الاجتماعية مثل حسن التصرف والدبلوماسية • (٩) التعاون •

وفيما يلي صفات القائد كما نراها مقسمة الى اربع مجموعات : (أ) صفات جسمانية (ب) صفات سيكولوجية (ج) صفات فكرية (د) صفات اجتماعية •

(أ) الصفات الجسمانية :

يدخل ضمن هذه المجموعة (١) الصحة الجيدة (٢) قوة الاحتمال (٣) الحيوية • والصحة الجيدة هي الخلو من الامراض اما قوة الاحتمال فهي القدرة على الصمود وتحمل الآلام في المواقف الحرجة • والحيوية هي درجة النشاط التي يتمتع بها الشخص • ولا يشترط في الشخص ذي الصحة الجيدة ان يكون ذا حيوية ، فقد تكون حيويته قليلة او كبيرة •

(ب) الصفات السيكولوجية :

يدخل ضمن هذه المجموعة (١) قوة الشخصية (٢) الاستعداد للتعاون (٣) القدرة على بث الروح المعنوية العالية (٤) القدرة على الاقناع (٥) حسن التصرف •

ويمكن تعريف « الشخصية » انها القدرة على جذب ثقة الاخرين واحترامهم ، وهي غالبا ما تكون مولودة وقد تكون مكتسبة • اما الاستعداد للتعاون فهي صفة تعبر عن قدرة الشخص على ربط رغباته مع رغبات الآخرين وتظهر بصفة اساسية فى قدرته على التكيف لقرارات الاخرين والعمل معهم •

---

(1) Browne, The Study of Leadership. P. 56.

ويمكن اعتبار قدرة الاقناع من بين الصفات الفكرية على اساس انها صفة متصلة بالحجة وبالاسباب ، ولكن الاقنـاع غالبـا ما يتطلب نوعـا من الاستعداد النفسي ، اما حسن التصرف فهــو حساسية الفرد فى معرفة ما يجب عمله او قوله فى وقت معين عند التعامل مع الاخرين دون احداث معارضة او اساءة شعور .

(ج) الصفات الفكرية :

وتقاس القدرة الفكرية بمدى قدرة الشخص علـى (١) الفهـم (٢) تطبيق المعرفـة (٣) تقويم الامور . ويعتبر اتخاذ القرارات المبنـي علـى الحكم السليم ، احد مظاهر القدرة الفكرية .

(د) الصفات الاجتماعية :

من بين الصفات الواجب توافرها فى القائد هي الشعور القوي باهداف المجموعة واتجاهاتها ، وكذلك الشعور القوي بحاجاتهم ورغباتهم ونزعاتهم وميولهـم .

وجود صفات القائد لا تجعل من صاحبها قائدا :

اثبتت بعض الابحاث [١] ان وجود صفات القيادة فى شخص معين لا يجعل منه قائدا ، فالقائد قد يكون كذلك في وقت معين وقد لا يصبح قائدا فـي وقت آخر . كما ان هناك الكثير من الاشخاص حولنـا يتصفـون بصفات القيادة وليسوا بقادة . ان صفات القيادة في ذاتها ، قد تتوافر في شخص ، دون ان يحتل مركز القيادة لاسباب تتعلق بالموقف او بالظروف المحيطة . ففي امريكا مثلا تعتبر صفة العنف من اهم صفات القائد [٢] . اما فى الهند مثلا فان صفات غاندي الروحية قد اثارت دهشة رجال الفكر . فاذا كان هناك ما يسمى « قائد مولود » فيجب ان يظهر فى الوقت الملائم . فى المكان المناسب . فـاذا لم تكن الصفات الشخصية هي اساس القيادة فما هو اساس القيادة ؟

---

(1) Browne, The Study of Leadership.

(٢) نفس المرجع السابق .

اســاس القيــادة :

قلنا ان توافر صفات القيادة فى شخص لا يمكن ان تجعل منه قائدا ، لان القيادة تستلزم بطبيعتها وجود تابعين . والتابع لا يظهر تبعيته فى شكل طاعة عمياء فهو تابع الى الحد الذي يقبل فيه عن طيب خاطر التأثير التوجيهي للقائد للوصول الى الاهداف التي يمثلها القائد . وهناك علاقة متداخلة دائما بين القائد والتابعين ، لدرجة اننا نلاحظ ان القائد نفسه يتبع التابعين له .

ويمثل القائد الفلسفة الاساسية لتابعيه ، وهو يحدد طريقه على هــذا الاساس والا فقد التابعون طريقهم ، ووجدوا انفسهم في ارتباك وحيرة ، ومن ثم فقد يفقدون ثقتهم وبالتالي تزول القيادة عن القائد .

فالقيادة مسألة نسبية للظروف ، اذ مجرد وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد . فلوجود قائد يجب ان يكون هناك هدف ، والظروف نفسها تحدد الصفات الواجب توافرها في الشخص . وتظهر القيادة نتيجة ظروف اجتماعية للوصول الى هدف فيرتبط القائد بالاهداف . ودون هدف ما ، لا يمكن للقائد ان يسمع او ان يظهر . وتظهر القيادة نتيجة التفاعل الاجتماعي ، بين شخص واخرين ، فانعزال الاشخاص عن بعضها عزلا تاما لا يمكن ان يظهر القائد ، فاذا نشأت مشكلة معينة وظهر شخص معين يبين الحلول والافكــار الجديدة لها ، فانه يصبح قائدا لهذه المجموعة . فاساس القيادة هو اشتراك القائد والتابعين فى تحقيق اهداف مشتركة .

« فالقائد » ليس الشخص الذي يتحلى بصفات معينة . ان القائــد هو الشخص الذي له علاقة وظيفية بالمجموعة التي هو قائدها ، فالدور الذي يلعبه فى التأثير على تصرفات الافراد هو ما يجعل منه قائــدا . فــلا يكـــون القائد قائدا لانه ذكي او ماهر او مفكر او مخلص وانما لان ذكاءه ومهارتــه وافكاره واخلاصه تعتبر ، فى نظر اعضاء المجموعة ، ضرورية للحصول على اهداف المجموعــة [١] .

وكما يقول الميثاق الوطني للجمهورية العربية المتحدة « ان القيـــادة

---

(1) Browne, The Study of Leadership, P. 6.

الحقيقية هي الاحساس بمطالب الشعـب والتعبير عنها ، وايجاد الوسائـل لتحقيقها ، وتجميع قوى الشعـب وراء الجهود المحققة لها [١]» وكما تظهـر القيادة على مستوى مجتمع ، فانها تظهر على مستوى منظمة داخل المجتمع .

في طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه :

من طبيعة البشر ان يجتمع الانسان فى مجموعات بغية اشباع حاجاته (او الاقلال من خسارة عدم اشباع احدى رغباته) . ويقبل الافراد توجيه الآخرين لأن اشباع حاجاتهم سيتم عن طريق الآخرين ، فيعتبر القائد وسيلة لتحقيق رغبات تابعيه . فاذا اعتقد الاشخاص ان حاجاتهم ستشبع عن طريق القائد فيصبحون تابعين له .

ان التابعين يتبعون القائد ، لانه يعدهم (او يقوم فعلا) بالحصول على ما يريدون اكثر من غيرهم . ولا شك ان الشخص الذي تتوافر لديه صفات محددة يتوقع منه ان يحقق اكثر ممن لا تتوافر فيه هذه الصفات . ويظهـر القائد نتيجة رضاء المجموعة ، وقد يكون الرضاء فى شكل صامت ، كما لو طلب شخص من زملائه ان يقوموا بزيارة شخص مريض ووافقوا على ذلك ، فيصبح بذلك قائدا فى هذا الظرف بالذات ، وقد يكون ذلك لمدة دقائق . اما اذا تم تعيين شخص كرئيس فانه لا يعتبر قائدا لانه يستمد سلطته من منصبـه الرسمـي ، او من سلطة عليا [٢] . امـا القائد فيستمد سلطته مـن التابعين له .

الفرق بين الرئيس والقائد :

انالفرق الاساسي بين الرئيس الاداري وبين القائد هو ان الاول يعتمد كثيرا على السلطة المفوضة اليه من اعلى . تلك السلطة الناتجة من مباشرتـه وظيفته . وهو فى هذا يعتبر مفروضا على الجماعة . اما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتهـا .

---

(١) الميثاق الوطني (الباب الثامن) مع التطبيق الاشتراكي ومشاكله .

(٢) نحن في هذا نخالف الاستاذة براون وكون بجامعة وايي اذ من رايهما ان القائد قد ينشأ بالتعيين ، ونحن نرى ان الرئيس قد يكون قائدا ، ولكن ليس كل قائد رئيس ، وذلك للسبب الذي ذكرناه اعلاه . للتوسع راجع : Browne The Study of Leadership.

« فالقيادة تنبع من الجماعة ، ويشعر الاعضاء بالحاجة اليها ، وتؤمن باهداف الجماعة ، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها ، اما الرياسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ، ويقبل الاعضاء سلطاتها خوفا من العقاب . والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صونا لمركزه الابقاء على ما بين اجزاء الجماعة من تباعد [1] » .

وعلى هذا فقد يكون الاداري قائدا وقد لا يكون ، والحالة الاخيرة تهدد بخطر كبير على المشروع : لان الاداري — كما ذكرنا — يعتمد على سلطة منصبه ، واصدار الاوامر والتعليمات لا يؤديان الى اتمام الاعمال على احسن وجه ، وقد يصعب اتمامها على الاطلاق [2] . فاذا فشل المديرون في ان يكونوا قادة اضطر المرؤوسون والموظفون الى ايجاد قادة غير رؤسائهم خارج المنظمة التي يعملون بها . وقد يكون ذلك متعارض مع اهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل .

القيادة والتوجيه :

يتوقف تحقيق الاهداف فى اية منظمة على كفاءة القيادة الادارية ومدى قدرتها على توحيد الجهود الجماعية . والقيادة — كما قلنا — ليست مجرد مجموعة من الصفات كل من يتحلى بها يكون قائدا ، وانما تعبر القيادة عن علاقة بين اشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفي بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم . من هذا يتضح ضرورة كون كل الاداريين فى المنظمة قادة يتحلون بصفات القادة وتربطهم بمرؤوسيهم وتابعيهم العلاقة الاصيلة التي تكلمنا عنها بالتفصيل .

---

(١) راجع « المشاكل الادارية : حلقة دراسات مقارنة » نشر المنظمة العالمية لحرية الثقافة (ابريل ١٩٥٢) ص ٢٧ .

(٢) يجب الاشارة الى ضرورة التفرقة دائما بين الرئيس والقائد طبقا لمفهومنا الوارد هنا وعلى هذا قد يكون « القائد العسكري » مجرد رئيس عسكري ، وقد يكون « القائد السياسي » مجرد رئيس سياسي . فالعبرة ليست بالتسمية وانما بالصفات التي يتميز بها وطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه .

تنمية التعاون الاختياري :

لا تكفي السلطة الرسمية لخلق وتدعيم التعاون الاختياري بين المرؤوسين • ان تنمية التعاون الاختياري بين المرؤوسين لا يعتبر جزءا مستقلا من نشاط المديرين وانما يظهر فى الطريقة التي يتعاملون بها مع مرؤوسيهم ••• فى الطريقة التي يعالجون بها المشاكل معهم •••

فالتعاون الاختياري شعور عاطفي • فمن النادر ان يقرر الفرد التعاون مع رؤسائه عن طريق التفكير الرشيد ، اي بعد الموازنة بين المجهودات المطلوبة ، والتعويضات والمكافآت المنتظرة • انالتعاون الاختياري شعور عاطفي عند المرؤوس بالتعاون مع رئيسه ويظهر فى اتجاهاته نحو الوظيفة ونحو المشروع بصفة عامة •

وهناك عدة اعتبارات جوهرية تؤثر فى شعور المرؤوسين بالتعاون الاختياري لتحقيق اهداف المشروع :

(١) ملاءمة الوظيفة وقدرتها على اشباع حاجات ورغبات الموظف •

(٢) وجود تنظيم سليم للمشروع حيث تكون الواجبات والمسئوليات والعلاقات محددة تحديدا واضحا •

(٣) ملاءمة اهداف المشروع وسياساته مع اهداف المرؤوس الشخصية •

(٤) توافر روح الصداقة فى الجهاز الاداري •••

وسنعالج فيما يلي دور الاداريين فى تنمية التعاون الاختياري :

دور الاداريين في تنمية التعاون الاختياري :

ظهرت عدة دراسات عن الدور الذي يمكن ان يلعبه الاداريون في تنمية التعاون الاختياري بين مرؤوسيهم • ويمكن القول بوجود ثمانية وجوه :

(١) اظهار روح الصداقة فى العمل حيث يشعر المرؤوس ان رئيسه يفهمه ويفهم مشاكله ووجهة نظره •

(٢) مساندة المرؤوس وتقديم المعونة عند طلبها وخصوصا فى حالات الوقوع فى مشاكل او مصائب •

(٣) مساهمة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات حيث يشعرون باهميتهم .

(٤) عدالة الرؤساء فى معاملة المرؤوسين ، فمحاباة مرؤوس تضعف من ثقة الاخرين .

(٥) تركيز الرئيس على نقط القوة الموجودة فى المرؤوس بدلا من التركيز على نقط الضعف .

(٦) الاشراف المعتدل على المرؤوسين ، فالاشراف المستمر غالبا ما يدخل روح العصبية فى المرؤوسين . كما ان عدم الاشراف يوحي بعدم الاكتراث .

(٧) الاعتماد على المنطق والحقائق بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين .

(٨) وجود استعداد للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية باصدار الاوامر[1] .

بعض الاسباب التي تؤدي الى فشل الاداريين في التوجيه :

قد يفشل المديرون فى التوجيه لسبب او اكثر من الاسباب الاتية :

(١) وجود وجهة نظر ضيقة للامور عندهم مثل التركيز على الدقائق التفصيلية ونسيان الاطار الكبير للموضوع .

(٢) عدم القدرة على تحمل المسئولية ، اذ نجد المدير مرتبكا بالبدائل المختلفة فى مشكلة معينة كما قد نجده يغير الاهداف اثناء تنفيذ الاعمال غير عابىء بالنتائج .

(٣) رغبة جامحة فى الترقية السريعة ، مما يجعل المدير غير عابىء بمركزه الحالي فى انتظار المنصب التالي .

(٤) فشل فى التعاون مع الزملاء فى الجهاز التنظيمي .

(٥) تحيز ديني او سياسي او طبقي يؤثر فى قرارات المدير وتصرفاته .

(٦) الاهتمام الزائد بالعمل وتجاهل الحياة الشخصية .

(٧) رغبة خفية لتغيير المهنة وغالبا ما تكون هذه الرغبة من ايام الطفولة .

(٨) اضطرابات عصبية وفكرية .

---

(١) كثيرا ما نسمع المديرين يقولون « اعمل كما امرتك » . ان مثل هذا القول يخفض من روح التعاون الاختياري بين الافراد .

مبـــادىء التوجيـــه

للتوجيه مبادىء نذكر منها :

مبـدا ضرورة التوجيـه :

ان توجيه الاداريين لمرؤوسيهم ضروري لاتمام الاعمال على خير وجه • ان اتمام الاعمال لا يحدث عرضا ، وانما بتوجيه وارشاد رئيسهم الــذي يعتبر بمثابة القائد لهم ، يشرح لهم ، ويعلمهم ، ويدربهم ، ويرفع من روحهم المعنوية ، للحصول على تعاونهـم الاختياري فى سبيل تحقيق الاهـداف المشتركـــة •

مبـدا ارتباط التوجيـه :

يرتبط التوجيه بعناصر الادارة الاخرى ــ التخطيط والتنظيم والرقابة ــ ارتباطا وثيقا • واي ضعف او خلل فى احدهم ينعكس اثره بسرعة فـــي التوجيـــه •

مبـدا الاتصال الجيـد :

للحصول على الكفاية والفاعلية فى الاتصال يجب (١) تكييف المعلومات على اساس المرسل اليه • (٢) ارسال المعلومات فى وحدات صغيرة • (٣) معرفـــة المرسل لرد فعل المرسل اليه • (٤) وضوح الرسالة وعدم قابليتهـا للتأويل • (٥) عدم التعارض مع التسلسل الرئاسي •

مبـدا الانصات السليـم :

لا يعتبر عدم الكلام انصاتا ، ولكن الانصات تجاوب مع الشخص المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله •

مبـدا اعطاء الاوامـر :

لا يقاس نجاح الاداري بعدد الاوامر التي يعطيها لمرؤوسيه او فى ارتفاع صوته او فى لهجته وانما بمدى تقبل مرؤوسيه لهذه الاوامر •

مبـدا ضرورة القيادة الاداريـة :

يتوقف تحقيق الاهداف فى اية منظمة على كفاءة القيادة الادارية فى توحيد المجهودات الجماعية •

مبدا اساس القيـادة :

ان توافر صفات القيادة فى شخص لا يمكن ان تجعل منه قائدا • لا يعتبر القائد قائدا لانه ذكي او مفكر او مخلص وانما لان ذكاءه وافكـاره واخلاصه يعتبر ـ فى نظـر اعضاء المجموعة ـ ضروري للحصول علـى الاهداف المشتركـة •

مبـدا ضرورة تنمية التعاون الاختياري :

لكي تتم الاعمال على خير وجه يجب تنمية التعاون الاختياري ورفـع الروح المعنوية بين الاعضاء العاملين فى المنظمة •

مبـدا النظـام :

لكي تتم الاعمال على احسن وجه يجب ان يسود النظام فى المشروع • واساس النظام الطاعة فى تصرفات افراد المنظمة •

★ ★ ★

اسئلة

١ – ما هو المقصود بالتوجيه ؟
٢ – ما هي العلاقة ودرجة الارتباط بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه ؟
٣ – هل التوجيه عملية مستمرة ؟ اشرح .
٤ – اساس التوجيه هو الاتصال – اشرح هذه العبارة .
٥ – ما هي الاغراض الاساسية للاتصال ؟
٦ – يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمشروع على انه شبكة من الاتصالات اشرح .
٧ – ما هي وسائل الاتصال المختلفة ؟
٨ – اذا قرر المدير فصل موظف فاي وسيلة اتصال تنصح باستخدامها ؟
٩ – اذا قرر المدير العام عمل اجتماع عام لجميع الموظفين لامر هام وعاجل فاية وسيلة تنصح باستخدامها ؟
١٠ – اذا رأى احد الاداريين توجيه الشكر لموظف فاية وسيلة تنصح باستخدامها ؟
١١ – قرر مدير المبيعات ايضاح فن البيع لموظفي ادارته . ما هي الوسيلة التي تنصح باستخدامها ؟
١٢ – رأى المدير العام اخبار الموظفين بتقدم اعمال الشركة . ما هي الوسيلة التي تنصح بها ؟
١٣ – ما هي عناصر الاتصال ؟ وما هي اهمية هذا التحليل ؟
١٤ – ما هي مبادىء الاتصال ؟
١٥ – ما هي العوامل التي تساعد على ايضاح المعنى فى الاتصالات الشفوية ؟
١٦ – ماذا تعرف عن ديل كارنيجي ؟
١٧ – ما هو المقصود بقولنا : « يجب الا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي فى المنظمة » .
١٨ – ما هي المشاكل التي تحد من الاتصال ؟
١٩ – ما هي العلاقة بين الاتصال والانصات ؟ ايهما يسبق الاخر ؟
٢٠ – اذكر عددا من العوامل التي تساعد على الانصات الجيد ؟

٢١ ــ ما هو الفرق بين الامر والطلب ؟ اشرح في اي المواقف تستخدم كلا منهمــا .
٢٢ ــ ما هو المقصود بالقيادة ؟
٢٣ ــ ما هو المقصود بالروح المعنوية ؟
٢٤ ــ ما هي صفات القائد ؟ وما هي علاقتها بالتوجيه ؟
٢٥ ــ هل تعتقد ان القيادة صفات يتحلى بها الفرد ، ومن اتصف بها فهو قائد؟
٢٦ ــ ما هو المقصود بحسن التصرف ؟
٢٧ ــ اضرب بعض الامثلة مبينا حسن التصرف وسوء التصرف ؟
٢٨ ــ ما هو جوهر القيادة ؟
٢٩ ــ اشرح طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه ؟
٣٠ ــ اشرح الفرق بين الرئيس والقائد ؟
٣١ ــ ماذا يحدث لو لم يكن الرئيس الاداري قائدا ؟
٣٢ ــ اذكر عددا من مبادىء التوجيه ثم اشرح مضمونها واضرب الامثلة .

★ ★ ★

الباب السابع
الرقـــابـه

الغرض من هذا الباب عرض المبادىء والاصول العلمية للرقابة باعتبارها وظيفة من وظائف المديرين وعنصرا اساسيا من عناصر الادارة . فنبحث في مفهوم الرقابة ومتى تتم ومن يقوم بها . كما نبحث عناصر الرقابة فنذكر : المعايير الرقابية، قياس الاداء وتصحيح الانحرافات . كما نبحث في الرقابـة بالميزانيات وانواعها وكيفية عملها . وفي نهاية الباب نلخص مبادىء الرقابة ونورد بعض الاسئلة .

في مفهوم الرقابــة :

رأينا انالتخطيط يمثـل المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيـذ ، وان التنظيم هو تحديد للمسئوليات والسلطات عن الاعمال المطلوب تنفيذهـا . وان التوجيه هو ارشاد المرؤوسين فى تنفيذهم للاعمال . بقي مـن النشاط الاداري « التأكد من ان ما تم — او يتم — مطابق لمـا اريد اتمامه » وهذا مـا يسمى الرقابـة .

والرقابة ملازمة للتخطيط ، فبدون تخطيط ليس هناك رقابة ، طالما انه لا يمكن معرفة ما اذا كان ما تم مطابق او غير مطابق لما اريد اتمامـه . ولذا تغطي الرقابة جميع الميادين التي يغطيها التخطيط .

ولما كانـت الادارة تهدف الى الاستخـدام الامثل للموارد الماديـة والبشرية والاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية . فانه من الضروري

ان تكون هنـــاك رقابة على : (١) الاموال • (٢) المواد • (٣) الوقـــت • (٤) المجهودات ، كما انه من الضروري ان تكون هناك رقابة على : (٥) الصورة الذهنية للمشروع عند موظفيه وعماله ومستهلكيه وعملائه ومورديه ومستثمريه • • •

متى تتم الرقابـة :

ان الرقابة لا تكون دائما بعد التنفيذ ، فقد تتم ويفضل ان تتم اثنـــاء التنفيذ كلما امكن ذلك ، للتأكد من ان ما يتم مطابق لما هو مطلوب ان يتم لامكان تصحيح اي اختلاف قبل ان يستفحل • ومن امثلة الذين يقومون بالرقابة اثناء التنفيذ قائد السفينة ، فهو يقرأ المؤشرات لمعرفة ما اذا كان يسير على الخطة الموضوعة ويقوم باتخاذ اللازم لتصحيح الخطأ او الانحراف• فعملية الرقابة عملية مستمرة طالما ان هناك اعمال تتم — اي ان الرقابـــة لا تتم فى نهاية فترة زمنية معينة ، وانما هي عملية مستمرة ملازمة للتنفيـــذ والتخطيـــط •

من يقوم بالرقابـة :

يقوم كل اداري بعملية الرقابة فى حدود الخطط التي وضعها • فالادارة العليا فى اية منظمة تراقب الاعمال المتعلقة بالمشروع ككل • ومديرو الادارات يقومون بالرقابة فى حدود خطط اداراتهم • وعلى هذا يجب الا يتطرق الى الذهن ان « المراقب » Controller فى المنظمة يقوم بوظيفة الرقابة الادارية التي نتكلم عنها هنا • ان الرقابة لا ترتكز على ادارة الرقابة وليست من مسئوليه المراقب • فبالرغم من ان المراقب مسئول عن حفظ السجلات وفواتير الدفع وقبض الاموال وتجهيز الفواتير . وصيانة المكاتب ، والحسابات الروتينية فليست له وظيفة الرقابة الادارية . وانما وظيفته هي فى تقديم الاقتراحـــات الى رئيسه الاداري والى الرؤساء الاداريين المسئولين عن وضع المشروع ككل • وهو يقوم بتنسيق مختلف الخطط والميزانيات التقديرية . وذلك بتجهيز التقارير الملائمة وتقديمها بتنميط طرق المحاسبة والاجراءات الاخرى•

فوظيفة المراقب بالنسبة الى كل ذلك وظيفة اخبارية الى اعلى ، وان كـان يقوم بتنفيذ السياسات التي قررتها الادارة •

فللمراقب ان يوجد الميزانية وينسقها ولكن ليس له ان يتم ذلـك الا عن طريق الادارة العليا ، فليس له سلطة اعطاء التعليمات او الاوامر الى الادارات الاخرى • ان المراقب ذو سلطة وظيفية وعليه ان يتجنب اعطـاء القرارات التنفيذية •

عناصر الرقابـة :

لكي يتم التأكد من ان ما تم مطابق لما يلزم اتمامه يجب توافر مقاييس او معايير لقياس ما تم ، حتى يمكن الحكم على ان ما تم مطابق او غير مطابق لما اريد اتمامه • وبدون قياس الآداء لا يمكن معرفة ما اذا كان ما تم مطابق لما اريد اتمامه • وبقياس الآداء يتم معرفة الانحرافات او الاختلافات بين ما تم وبين ما اريد اتمامه تمهيدا لمعرفة اسباب هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها • وعلى هذا فعناصر الرقابة ثلاثة :

(١) تحديد المعايير او المقاييس الرقابية •

(٢) قياس الآداء •

(٣) معرفة الانحرافات او الاختلافات بين ما تم وبين ما اريد اتمامه واسباب هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها •

(١) المعايـير الرقابيـة



يمكن تعريف المعايير الرقابية Standards بانها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعليـة ، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنـة شيء بشيء آخر • كما تعتبر فى الوقت ذاته هدف يسعى (بضم الياء) الى تحقيقه •

ومن الضروري تحديد معايير للمواد والآلات والاموال والمجهودات كما

يمكن تحديد معايير لتصرفات الاشخاص .. الخ . وعلى هذا يمكن تقسيم المعايير بصفة عامة الى قسمين : (١)معايير اقتصادية . (٢) ومعايير اجتماعية .

المعايير الاقتصادية :

المعايير الاقتصادية هي معايير لقياس مدى استخدام العناصر استخداما امثلا . وقد تكون هذه المعايير على مستوى الاستخدام الفعلي (حيث يتم استخدام المواد والآلات والوقت والاموال) فيطلق عليها معايير فعليـــة . وقد تكون متعلقة بقياس الناحية المالية للاستخدام فيطلق عليها معايير ماليـــة . وفيما يلي قائمة بالمعايير الاقتصادية وامثلة لهـــا :

(١) معايير رقابية للمواد : مثل المعايير الآتية ، كمية الفحم المستخدمة فى كل وحدة منتجة ، كمية الدقيق بالنسبة لباكو بسكويت ... وهكذا .

(٢) معايير رقابية للالات : عدد الوحدات المنتجة لكل آلة ، عدد الوحـــدات المنتجة لكل ساعة عمل من ساعات عمل الآلة .

(٣) معايير رقابية للوقت : عدد الكلمات التي يضربهاالكاتب على الآلـــة الكاتبـــة فى الدقيقة ، عدد الخطابات التي يقوم بتصديرها موظـــف السكرتارية ، عدد الايصالات التي يقوم بكتابتها موظف فى عشر دقائق ، عدد الساعات التي يبذلها العامل لكل وحدة منتجة . . وهكذا .

(٤) معايير رقابية للاموال : يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من هذه المعايير : معايير تكاليف ومعايير ايرادات ومعايير رأس المال . وتسمية كل نوع يوضح الفرق بينها ، وفيما يلي امثلة لهـــا :

(أ) معايير التكاليف : تكاليف الفحم فى كل وحدة منتجة ، تكاليف الدقيق بالنسبة لباكو بسكويـــت . تكاليف ساعة عمل من ساعات الآلـــة بالنسبة لكل وحدة منتجة ، تكاليف العمل بالنسبة لكل وحدة منتجة، تكاليف التصنيع بالنسبة لكل وحدة ، تكاليف التسويق بالنسبـــة لكل وحدة ، اجمالي التكاليف بالنسبة لكل وحدة منتجة ..وهكذا.

(ب) معايير الايرادات : متوسط الايرادات بالنسبة لكل منطقة . لكـــل عميل . لكل سلعة منتجة . لكل صفقة . لكل ادارة ...وهكذا .

(جـ) معايير رأس المال : العائد على رأس المال المستثمر (الارباح مقسومة على رأس المال المستثمر) ، كمية رأس المال بالنسبة لحجم المبيعات.. وهكذا (سنعالج معايير رأس المال بالتفصيل فى باب الادارة المالية) .

المعايير الاجتماعيــة :

المعايـير الاجتماعيــة معايير لقياس مدى قيام المشروع بمسئولياتــه الاجتماعية . ومن احسن المعايير الاجتماعية « الصورة الذهنية للمشروع » عند موظفيه وعماله ومستهلكيه ومستثمرية ومورديه والمجتمع بصفة عامة . ومشكلة المعايير الاجتماعية انه من الصعب تحديد ابعادها .

على انه يمكن قياس الصورة الذهنية للمشروع عند موظفيه بمؤشرات اخرى مثل معدل الاستقالات ومعدل الغياب ومعدل الاضرابات ... (كمــا سنرى عند دراستنــا لادارة الافراد) . ويمكن قياس الصورة الذهنيــة للمشروع عند مستهلكيه ومورديه بطريقة من طرق الاستقصاء المعروفة .

قيـــاس الآداء

يتم قياس الآداء باستخدام المعايير او المقاييس التي سبق تحديدها ، ويكون ذلك اما بالملاحظـة المباشرة او بالتقارير .

المـلاحظـة المباشرة :

تتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير الى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته وطريقته ونوعه) وعلى اتجاهات الموظفين والعمال . ويرى الكثيرون انه ليس هناك بديل للملاحظة المباشرة فى قياس الآداء . فهي تعطي فكرة واقعية عن الاداء حيث يرى المديرون ما يحدث ويسمعون بانفسهم ما يقال . على ان من عيوب الملاحظة المباشرة كطريقة لقياس الآداء :

(١) كثرة الوقت الذي يقضيه الاداري للتعرف على اوجه العمل **المختلفة** .

(٢) عدم امكان وجود الاداري فى اكثر من مكان واحد فى وقت واحد وقــد يكون مطلوبا لاتخاذ قرارات فى امور اخرى .

(٣) قد تفسر زيارة المدير الشخصية باستمرار على انها عدم ثقة فى المرؤوسين .
(٤) الملاحظة المباشرة بالضرورة تقتصر على القليل من الاعمال والقليل من المستخدمين ، فمن غير الممكن ملاحظة جميع المستخدمين وجميع اعمال كل مستخدم .
(٥) الاطلاع على التفاصيل الدقيقة قد يفقد الرئيس شعوره بالاطار الكلي للاعمال .

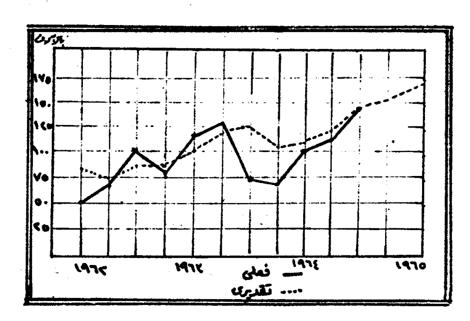
التقارير :

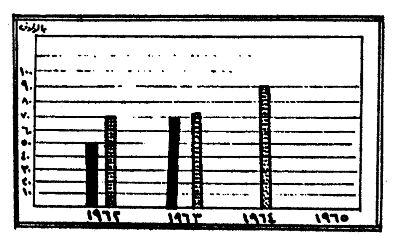
تحتل التقارير مكانا هاما بين وسائل قياس الاداء وهي اما شفوية او كتابية . فالتقارير الشفوية هي التقارير التي يستطيع الاداري معرفة ماذا يتم وماذا تم بناء على الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه . وتحوى التقارير الشفوية عناصر من الملاحظة الشخصية وذلك بتتبع تعبيرات وجوه الآخرين واصواتهم . وفى التقارير الشفوية يستطيع الاداري توجيه الاسئلة لاستيضاح حقيقة الامور . ومن مزايا التقارير الشفوية ايضا انها اكثر شمولا من الملاحظة الفردية . ومن عيوب التقارير الشفوية عدم تسجيل الحقائق كتابة . وفيما يلي الامور الواجب مراعاتها فى التقارير المكتوبة :

(١) يجب ان يتوافر فيها عنصر القياس والمقارنة (المقارنة بين ما تم وبين ما اريد اتمامه ، بين ما تم هذا العام وما تم فى العام الماضي ، ما تم فى هذا المشروع وما تم فى المشروعات الاخرى المماثلة ... الخ) .
(٢) يجب ان تحوي التقارير اكبر عدد ممكن من المعايير الاستراتيجية (الهامة).
(٣) يجب ان تركز التقارير على الانحرافات (بين ما تم وبين ما اريد اتمامه).
(٤) يجب ان تظهر التقارير امكنة الضعف والخطر وامكنة القوة والمسئولين عن هذا وذاك .
(٥) يجب ان ترتكز التقارير على المستقبل (ما يجب ان يتم) .
(٦) يشترط فى التقارير البساطة والوضوح والاختصار وامكان معرفة محتوياتها بمجرد النظر اليها . (وتساهم الرسوم البيانية فى تحقيق هذا الشرط) .

الرسومات البيانيـــة :

تعتبر الرسومات البيانية عن اعمال المشروع من اهم ادوات الرقابة ٠ فهي تظهر نتيجة الاعمال بوضوح وببساطة وبمجرد النظر اليها ٠ وهي بذلك توفر كثيرا من وقت المديرين فى معرفة ما تم وما يجب ان يتم ٠ وغالبا ما يقوم المديرون بوضع هذه الرسومات فى اماكن ظاهرة فى ادارتهم ٠ وفيما يلي عدة نماذج للرسومات البيانية على سبيل المثال ٠





المبيعات الفعليه
المبيعات التقديريه

الرقابة بالميزانيات التقديرية

تكلمنا عن الميزانيات التقديرية باعتبارها اداة من ادوات التخطيط ووثيقة هامة من وثائقه . ورأينا ان الميزانيات التقديرية تصمم بشكل يمكن معه تسجيل النتائج الفعلية بجانب بيانات التنبؤ [١]. ولهذا تعتبر الميزانيات التقديرية من اهم الادوات الرقابية فى المشروع . فاذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للافتراضات التي تم وضعها (فى التخطيط) ، فانه يمكننا القول ان الامور تسير فى طريقها الطبيعي . اما اذا كان هناك اختلاف كبير بين ما تم وبين ما اريد اتمامه ، فان ذلك غالبا ما يدل على وجود ضعف او خلل فى اداء الاعمال . الا انه فى بعض الاحيان يكون الخطأ فى تقديرات الميزانيات ذاتها . وفى كل الاحوال يجب دراسة اسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها ، سواء بتقوية نقط الضعف او بتغيير التقديرات (فى ضوء الحقائق الجديدة)[٢]

مبادىء الرقابة

للرقابة مبادىء هامة ، نوجز منها :

مبدا ضرورة الرقابة :

ان الرقابة ضرورية فى اتمام الاعمال ، فليس هناك فائدة فى التخطيط اذا لم يكن هناك رقابة فعلية للتأكد من ان ما تم او يتم مطابق لما اريد اتمامه .

مبدا المعايير الرقابية :

ان احسن طريقة للرقابة على اي عمل هي وضع معايير رقابية تستخدم كنمط او كمقياس لاداء الاعمال حيث باستخدامها يمكن معرفة الانحرافات تمهيدا لتصحيحها .

---

(١) راجع النماذج المختلفة للميزانيات التقديرية في باب التخطيط .

(٢) لاحظ انه في هذه الحالة يتطلب الامر اعادة التخطيط . وهذا قد يؤدي بدوره الى اعادة التنظيم ، وهكذا فعملية الادارة مستمرة .

مبـدأ الرقابة بالاستثنـاء :

تزداد فاعلية الرقابة اذا ركز الاداريون اهتمامهم على « الانحرافـات عن النتائج المتوقعة » وكذلك اذا تخلصوا فى اعمالهم من تلك الاعمال التي يمكن جعلها روتينية (بالسياسات والاجراءات) حتى يستطيعوا ان يوجهوا كل وقتهم ومجهوداتهم الى الانحرافات (او الاستثناءات) بين ما يحدث وبين ما يجب ان يحدث .

مبـدأ التكامل في التقاريـر :

يجب ان تكون جميع الارقام والاحصاءات وحدة واحدة متكاملـة الاجزاء حتى تعطي صورة صحيحة للاحوال .

مبـدأ الحساسية للانحرافـات :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية ، اذا اظهرت الادوات الرقابية الانحرافات بسرعـة وبدقـة .

مبـدأ الارتبـاط :

ترتبط الرقابة بجميع عناصر الادارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه فاي ضعف او خلل فى احدهما ينعكس اثره على الرقابة ، مع الاشارة انه ليس هناك رقابة بدون تخطيط .

★ ★ ★

اسئلـة

١ ــ ما هو المقصود بالرقابـة ؟
٢ ــ هل الرقابـة عملية مستمرة ؟
٣ ــ هل صحيح ان المراقب فى المشروع هو الذي يقوم بالرقابة الادارية ؟
٤ ــ كل اداري يقوم بعملية الرقابـة فى حدود الخطط التي وضعهـا . مـا رأيـك ؟
٥ ــ ما هي عناصر الرقابة ؟ وما هي درجة الارتباط بينها ؟
٦ ــ لا يمكن ان تتم عملية الرقابة دون وجود معايير رقابية . اشرح .
٧ ــ ما هو المقصود بلفظ « معايير رقابية » ؟
٨ ــ ما هو الفرق بين المعايير الفعلية والمعايير المالية ؟
٩ ــ هل تعتبر معايير التكاليف من المعايير المالية ؟ لماذا ؟
١٠ ــ ما هو الفرق بين معايير التكاليف ومعايير الايرادات ؟ اضرب الامثلة ؟
١١ ــ يرى البعض ان قياس فاعلية برنامج الدعاية فى زيادة المبيعات مـن الصعوبة بمكان . لمـاذا ؟
١٢ ــ ما هو المقصود بالمعايير الاستراتيجية ؟ وما هو المبرر من وجودها ؟
١٣ ــ ما هو المقصود بقياس الآداء ؟
١٤ ــ يرى البعض انه ليس هناك بديل للملاحظة المباشرة فى معرفة ما يتم ــ مـا رأيـك ؟
١٥ ــ ما هي مزايا وعيوب كل من التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة ؟
١٦ ــ اذا تقرر ابلاغ الادارة العليا فى المشروع عن حدوث خسائـر ناتجة عن الحريق ، هل تنصح بالتقارير الشفوية ؟
١٧ ــ ما هي الشروط الواجب توافرها فى التقارير المكتوبة ؟
١٨ ــ يشترط ان تكون التقارير التي ترفع الى الادارة العليا مختصرة، لماذا؟
١٩ ــ ما هو المقصود بالرقابة بالميزانيات ؟
٢٠ ــ ما هو المقصود بالميزانية التقديريـة وما الفرق بينها وبين الميزانيـة العمومية كما هي معروفة فى المحاسبة ؟

٢١ ــ هل يمكنك ان تجعل من الميزانية العمومية ميزانية تقديرية ؟ كيف ؟
٢٢ ــ ما هي المدة الزمنية المثالية للميزانية التقديرية ؟
٢٣ ــ ما هي الفوائد التي يجنيها المشروع من الميزانيات التقديرية ؟
٢٤ ــ من هو الذي يقوم بعمل الميزانيات التقديرية ؟
٢٥ ــ ما هي الشروط التي يجب مراعاتها فى الميزانيات التقديرية ؟
٢٦ ــ ما هي انواع الميزانيات التقديرية المختلفة ؟ اكتب مذكرة مختصرة تبين وظيفة كل نوع .
٢٧ ــ ارسم نموذجا للميزانية التقديرية للمبيعات باعتبارها من ادوات الرقابة .
٢٨ ــ ارسم نموذجا للميزانية التقديرية للمشتريات باعتبارها من ادوات الرقابة .
٢٩ ــ ارسم نموذجا للميزانية التقديرية للقوى العاملة باعتبارها من ادوات الرقابة .
٣٠ ــ ارسم نموذجا للميزانية النقدية باعتبارها من ادوات الرقابة .
٣١ ــ كيف يمكن ربط ميزانية الانتاج بميزانية المبيعات ؟
٣٢ ــ كيف يمكن ربط ميزانية الانتاج بميزانية المشتريات ؟
٣٣ ــ ما هي العلاقة بين ميزانية المصروفات والميزانية النقدية ؟
٣٤ ــ ارسم نموذجا لميزانية المصروفات باعتبارها من ادوات الرقابة .
٣٥ ــ ما هو الفرق بين القائمة التقديرية للارباح والخسائر وبين حساب الارباح والخسائر ؟
٣٦ ــ هل تعتبر الميزانية التقديرية اداة رقابية ام اداة فى التخطيط ؟
٣٧ ــ ما هي علاقة الرقابة بالتخطيط ؟
٣٨ ــ ما هي علاقة الرقابة بالتنظيم ؟
٣٩ ــ ان السياسات لا تعتبر ــ نظرا لعموميتها ومرونتها ــ ادوات رقابية ؟
٤٠ ــ ان الهيكل التنظيمي ذاته يعتبر اداة من الادوات الرقابية على اعمال الاداريين ؟
٤١ ــ تعتبر الاجراءات فى المشروع وسيلة رقابية . ما رأيك ؟

٤٢ — يعتبر العائد على رأس المال من احسن المعايير الرقابية علـى كفاءة المشروع ؟
٤٣ — زيادة الارباح فى المشروع ليست دليلا على نجاحـه ؟
٤٤ — يمكن الحصول على الرقابة الادارية عن طريق تفويض الرقابـة للمراقب فى الشركات الكبيرة ؟ ما رأيـك ؟
٤٥ — ما هي مبادىء الرقابـة ؟

★ ★ ★

تطبيقات للادارة في ميادين متخصصة



الباب الثامن
ادارة الانتـــاج

في هــذا الباب نعرض الاصول العلمية لادارة الانتــاج تطبيقا لمبادىء الادارة التي اوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلق مباشرة بالانتاج . فالغرض اذا من هذا الباب هو ايضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة في الانتاج دون الدخول في التفصيلات .

التخطيـط للانتـاج

يقصد بالتخطيط للانتاج مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالانتاج وخاصة بتحديد :

(١) اهداف الانتاج الواجب تحقيقها .

(٢) مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف .

(٣) مجموعة السياسات الانتاجية .

(٤) الاجراءات التفصيلية التي تتبع فى تنفيذ العمليات الانتاجية .

(٥) وضع برامج زمنية لتنفيذ العمليات الانتاجية .

فتخطيط الانتاج يقصد به تحديد العمل المطلوب (أي الكمية المطلوب انتاجها ونوعها) وطريقة تنفيذ العمل المطلوب . والمكان الذي يتم فيه العمل وميعاد تنفيذه .

والتخطيط للانتـاج نشاط يختلف عن النشاط الفني المتعلق بعمليـة التصنيع ذاتها ويخضع للمبادىء والمفاهيم الاساسية التي تعرضنا لها بالتفصيل فى الباب الخاص بالتخطيط •وعلى هذا سنتعرض فقط للاصول العمليـة التي تحكم اختيار موقع المصنع ومباني المصنع والتصميم الداخلي للمصنع ثـم نعرض (١) التخطيط للمواد • (٢) التخطيط للالات • (٣) تصميم السلعـة الهندســي •

موقـع المصنـع :

تظهر مشكلة اختيار المصنع فى حالة المصنع الجديد او فى حالة دراسة امكانية نقل المصنع القديم الى مكان آخر • وفيما يلي العوامل التي تؤثر فى اختيار موقع المصنع بصفة عامة : (١) القرب من الاسواق • (٢) سهولـة الحصول على القوى العاملة • (٣) توفر وسائل النقل والمواصلات • (٤) حجم الارض وامكانية التوسع فى المستقبل • (٥) رأس المال اللازم للاستثمار • (٦) سهولة الحصول على المواد الخام • (٧) سهولة الحصـول على القوى المحركة • (٨) سهولة الحصول على المياه • (٩) مدى الاعتماد على الصناعات الاخرى • (١٠) الظروف المعيشية المحيطة • (١١) المناخ • (١٢) وجـود الخدمات العامة مثل البوليس ، الحريق ، المدارس ••• (١٣) اثر الرأي العام فى المنطقة • (١٤) قدرة الارض على التحمل •

مبانـي المصنـع :

ويثير موضوع بناء المصنع مشكلة اختيـار مصنع من دور واحد او مصنع من دورين • ويمكن تلخيص العوامل التي تشجع على بناء مصنـع من دور واحد فى : (١) قلة التكاليف ووجود الفرصة للتوسع فى المستقبل • (٢) مرونة عملية التصميم الداخلي للمصنع • (٣) اهمية الاضاءة الطبيعية • (٤) سهولة مناولة المواد • (٥) احتمال قلة تكاليف العمليات • (٦) احتمال قلة تكاليف البناء • (٧) فاعلية الاشراف على الاعمال الانتاجية •

اما العوامل التي تشجع على بناء مصنع من دورين فيمكن تلخيصها :

(١) ارتفاع تكاليف الارض • (٢)صناعــة عدد وآلات خفيفة • (٣) غياب الضوضاء والاتربة فى الادوار العليا • (٤) قلة المسافة بين الادارات المختلفة باستعمال المصاعد الاوتوماتيكية • (٥) امكان تأجير بعض الطوابق فى ايام الكســاد •

التصميم الداخلي للمصنــع :

ان « تصميم المصنع » Plant Layout هو الترتيب الداخلي لاقسام المصنع المختلفة واداراته وما يحتاجه من عدد وآلات •• الخ • والغرض من تصميم المصنــع :

(١) الاقلال من مسافات النقل داخل المصنع بقدر الامكان •
(٢) الاقلال من مجهودات مناولة المواد والحصول على سلامة الافراد ضــد الحــوادث •
(٣) الاقلال من الوقت المنصرف فى العمليات المختلفة •
(٤) الاقلال من البضائع فى المخازن •
(٥) الاستخدام الامثل للطاقات البشرية والآلات •
(٦) الاستخدام الامثل لارض المصنع •
(٧) تسهيل طرق العمل وتوحيدها •
(٨) الاقلال من مصاريف الرقابة على الانتاج •
(٩) الاقلال من تكاليف الانتاج والاستثمارات الرأسمالية بصفة عامة •
(١٠) تحسين جودة المنتجات •

العوامل التي يجب مراعاتها في التصميم الداخلي للمصنع :

لكــي يحقق تصميم المصنع الغرض المرجو منه يجب مراعاة عــدة اعتبارات : (١) تنوع السلعة وتعددها وطبيعة العملية الانتاجية • (٢) الطاقة الانتاجية للمصنع • (٣) تسلسل العمليات الصناعية • (٤) الوقت اللازم بين كل عملية واخرى لدراسة احتمالات التخزين • (٥) مدى خطورة العمليات الصناعية • (٦) الامكنــة اللازمة للادارات المختلفة والمخــازن والممرات والخدمات الفرعية • (٧) احتياجات المصنع للتوسع فى المستقبل •

التخطيـط للمـواد :

ان تخطيط المواد اللازمة للمصنع يتعلق بتحديد كمية المواد الواجب توافرهـا فى المخازن باستمرار والكميـات الواجـب شراؤها ومواصفاتهـا وميعاد شرائهـا •

وتحدد الكمية المشتراة بناء على : (١) برنامج الانتاج • (٢) طبيعة عملية الشراء فى المشروع • (٣) مركـز سوق المواد • (٤) التقديرات المحتملـة للسوق • (٥) اتجاهات الاسعار • (٦) احتمالات التغير فى المواصفـات • اما بالنسبة لميعاد الشراء فيجب اخذ احتمالات التأخير فى الحسبان فى حالة تحديد ميعاد معين للتوريد • كما انه من الضروري ملاحظة عدم تكـدس البضائع فى المخازن ، الامر الذي قد يؤدي الى زيادة التكاليف وتلف المواد •

سياسـات المـواد :

فى التخطيط للمواد يتطلب الامر وضع عدة سياسات متعلقة بمصـادر الشراء وطريقة الشراء ويمكن التمييز بين عدة طرائق للشراء :

(١) المناقصة العامة وفيها يتم الشراء على أساس عقود تقدم من الموردين بناء على اعلانات فى الجرائد والمجلات •

(٢) المناقصة المحدودة حيث يحدد المشروع مقدما اسماء الموردين الذيـن يستطيعون التقدم بعطاء فى صفقة معينة •

(٣) الشراء بطريقة الممارسة حيث يقوم المشروع بالممارسة مع اكثر من مورد واحد فى حالات شراء سلع محتكرة او فى الحالات المستعجلة •

(٤) الشراء المباشر حيث يتصل المشروع بالمورد ويتفاوض معه على الصفقة•

ومن المشاكل التي تعترض وضع السياسات تحديد عدة مصادر للشراء او مصدر واحد • والشراء من عدة مصادر له مزايا اهمها : (١) ضمان انسياب المواد حيث يقل اثر الاضراب والحريق وغير ذلك • (٢) الحصول على احسن الشروط فى ظل تنافس الموردين • ويرى البعض ان الشراء من مصدر واحد له اهمية كبيرة حيث يمكن الحصول على اسعار وخدمات وتسهيلات خاصة • ومن السياسات التي يجب دراستها سياسة الشراء المتبادل Reciprocal Purchasing

(اشتري منك اذا اشتريت مني) •ويرى الكثيرون الاخذ بهذه السياسة لعدة اسباب : (١) وجود تفاهم متبادل بين المشروع المشترى والمشروع البائع• (٢) احتمال زيادة المبيعات بالنسبة للشركة المشترية • (٣) تأكيد بالشراء من المشروع البائع • (٤) سهولة عملية الشراء نسبيا • ويعارض الكثير سياسة الشراء المتبادل على اساس : (١) ان عملية الشراء تقل فى الاهمية وتصبح عملية روتينية • (٢) حماية المشروع الضعيف بضمان الشراء منه • (٣) تقل اهمية المنافسة فى السعر والجودة فى اسواق المواد (طالما ان التعامل لا يعتمد على السعر والجودة وانما على المعاملة بالمثل) •

اجـراءات الشراء :

تختلف اجراءات الشراء من مشروع الى مشروع ومن وقت الى آخر • الا انه فى كل الاحوال تبدأ عملية الشراء بطلب للشراء،يعتمد من المسئولين ثم محاولة الحصول على احسن المصادر واحسن الشروط عن طريق مقابلة رجال البيع او المكالمات التليفونية ثم اعطاء امر الشراء وبعد ذلك تراجع البضاعة الواردة للمخازن لمطابقتها لامر الشراء وتسدد الفواتير • وفى حالة تأخر البضاعة او عدم ورودها طبقا للمواصفات يتم الاتصال بين المشتري والبائع لانهاء صفقة الشراء •

التخطيـط للالات :

لكي تتم ادارة الانتاج على الوجه الاكمل يلزم التخطيط للالات • ومن الامور التي يجب دراستها مدى درجة الآلية المطلوبة فى الآلات • واتخاذ القرار بادخال الآلات بدلا من العمل اليدوي او تغيير الآلة يجب ان يصدر بعد دراسة الاعتبارات الآتية : (١) تكاليف الوحدة المنتجة • (٢) الزيادة الكلية للانتـاج • (٣) جودة الانتاج • (٤) رفع الروح المعنوية للعمـال • (٥) ضمان الأمان للعمال داخل المصنع • (٦) الخدمات الاضافية للمستهلكين•

وعندما يتخذ المشروع قرارا بادخال الآلات ، تظهر مشكلة جديدة وهي اي نـوع من الآلات ، وغالبا ما يتم قرار الشراء بعد مداولة بين عدد مـن

اقسام المشروع ، حيث نجد ان ادارة التصنيع تهتم بالناحية الفنية والهندسية، بينما يهتم قسم الطرائق بمدى التغيرات التي تحدث فى طرق التصنيع بعد ادخال التغيير • ويهتم قسم الفحص بمدى الدقة التي تمنحها الآلة فى حين ان المصمم الداخلي للمصنع يهتم بالمكان الذي ستوضع فيه الآلة ••• وهكذا • اما ادارة التمويل فتسعى الى دراسة اقتصاديات الآلة وتمويلها فهي تبحث فى تكلفة الآلة والعائد المتوقع •••

وبعد ان يتم شراء الآلات تبقى مشكلة وضع برنامج لتشغيلها تشغيلا اقتصاديا • هذا ، وتعتبر عملية وضع برامج تشغيل الآلات عملية مستمرة واساسية فى ادارة الانتاج وتتوقف على العمليات الانتاجية فى المشروع •

التصميم الهندسي للسلعة :

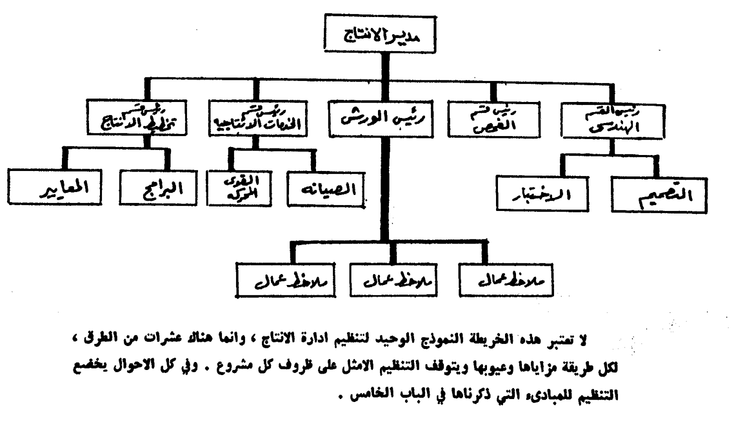
من الضروري فصل عملية التصميم الهندسي للسلعة عن عملية انتاج السلعة ذاتها • وتصميم السلعة من الناحية الفنية من اختصاص القسم الفني او القسم الهندسي فى ادارة الانتاج [١] وغالبا ما يتطلب ذلك : (١) تحديد التصميمات والرسومات المبدئية وتحديد المواصفات والقياسات النهائية • (٢) اعداد الرسومات التفصيلية لصنع الاجزاء وتجميعها • (٣) القوائم الخاصة باجزاء السلعة المنتجة • (٤) الاشراف على نظام دقيق لاجراء التعديلات اللازمة عند تغيير تصميم السلع • (٥) الاشراف على نظام لحفظ مستندات التصميم والرسم • (٦) اعداد صور الرسومات وقوائم الاجزاء •

التنظيم للانتاج

تكلمنا عن الاعتبارات الاساسية فى التنظيم فى الباب الخامس • ويمكننا القول هنا بان درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للانتاج يتوقف على حجم المشروع والمراحل الانتاجية الموجودة • وفى الصفحة التالية نموذج لخريطة تنظيم ادارة الانتاج حيث يظهر بها بعض اقسام الانتاج •

---

(١) لاحظ ان تحديد مواصفات السلعة العامة من اختصاص ادارة التسويق التي تقوم بدراسة رغبات المستهلك •



لا تعتبر هذه الخريطة النموذج الوحيد لتنظيم ادارة الانتاج ، وانما هناك عشرات من الطرق ، لكل طريقة مزاياها وعيوبها ويتوقف التنظيم الامثل على ظروف كل مشروع . وفي كل الاحوال يخضع التنظيم للمبادىء التي ذكرناها في الباب الخامس .

الرقابـــة علـى الانتـــاج

تهدف الرقابة على الانتاج التأكد من ان ما تم او يتم — فى الانتاج — مطابق لما هو مطلوب اتمامه • والرقابة على الانتاج — بمعناها الواســع [١] — تشمل الرقابة على المواد ، والرقابــة على العدد والآلات ، والرقابة على الوقت والحركة ، والرقابة على العمليات الانتاجية ، والرقابة على جــودة الانتاج ، والرقابة على القوى العاملة فى الانتاج واخيرا الرقابة على تكاليف الانتاج • وسنعالج فيما يلي الرقابة على الآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات •

الرقابــة على الآلات :

تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه : (١) التأكد من ان الآلات المطلوبة موجودة فى المصنع وصالحة للعمل حسب المطلوب • (٢) التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات الموجودة ، اي عدم وجود ضياع ، ومعرفة السبب فى عطل الآلات مع اجراء التصليحات اللازمــة فى الوقت الملائــم • ومن الادوات الرقابية التي تساعد الاداريين فى الرقابة على تشغيل الآلات (١) جدول اعمال الآلات • (٢) بطاقة الآلة العاطلة • (٣) سجل اجمالي الوقت الضائع للآلات • وفيما يلي نماذج لكل منهــا •

جدول أعمال الآلات للاسبوع المبتدئ ...شهر... ١٩

رقم الآلة	اسم الآلة	السبت		الأحد		الاثنين		الثلاثاء		»		اجمالي
	آلة تثقيب											الواجب عمله — ما تم

---

(١) الرقابة على الانتاج بمعناها الضيق مطابق للرقابة على العمليات الانتاجية ذاتها .

بطاقة آلة عاطلة

رقم ——

قسم ——

وصف الآلة :

أسباب العطل : بدون عامل ✕ — بدون مواد — بدون عمل — غير صالحة — .....

الساعات العاطلة :

توقيع

اجمالي الوقت الضائع للآلات

رقم الآلة	اسم الآلة	نسبة الوقت الضائع	أسباب عطل الآلة						ملاحظات
			بدون عامل	بدون مواد	بدون عمل	غير صالحة	.....	.....	
١	آلة تنقيب	٢٠ ٪	×						

الرقابة على الوقت والحركة :

ان الوقت والمجهود الجسماني من العناصر المستخدمة فى الانتاج • ولما كانت الادارة مسئولة عن استخدام هذه العناصر استخداما امثلا ، وجبت الرقابة على الوقت والحركة • ومن هنا ظهرت اهمية دراسة الوقت والحركة Time & Motion Study ويمكن تعريف دراسة الزمن بانها « ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لاداء كل عنصر تفصيلي من عناصر العمليات الصناعية » • اما دراسة الحركة فهي عبارة عن « دراسة حركات العامل او الآلة اثناء تأدية العملية بغية تفادي الحركات غير الضرورية ، وترتيب تتابع الحركات الضرورية باحسن طريقة فعالة[1] » • ويتم قياس الزمن باستخدام الساعة الدقيقة Stop Watch

(1) Barnes, Motion & Time Study.

حيث يتم تسجيل عدة قراءات للساعة ثم يؤخذ المتوسط بينها . ومن هذا المتوسط يمكن الوصول الى الوقت المعياري Standard Time

اما حركات العامل فتقاس بآلة فوتوغرافية دقيقة تسمى ميكرونوميتر Michronometer ثم يعرض الفيلم بعد تصوير الحركات ومنها يستطيع الباحث اكتشاف الحركات غير الضرورية .

الرقابة على جودة المنتجات :

الرقابة على جودة المنتجات Quality Control تعني التأكد من ان جودة المنتجات مطابقة للجودة المطلوبة . والواقع ان هذا التعريف يثير مشكلة تعريف الفحص Inspection. ويمكن تعريف الفحص او التفتيش بانه نشاط يتعلق بقبول كمية معينة من الانتاج او رفضه طبقا للمواصفات الموضوعة . اما الرقابة على الجودة فهي اساسا عملية فكرية تتعلق بتحديد معايير الجودة Quality Standards المطلوبة والمدى المقبول (أي حدود الرفض العليـ والسفلى) وتقرير حجم العينة التي تفحص ووقتها والنقط او المراحل الواجب الفحص عندها .

وقد يشمل الفحص : (١) الخامات . (٢) اجزاء السلعة المصنوعة . (٣) السلعة النهائية . وقد يتم الفحص (أ) قبل بدء الانتاج . (ب) فى مراحل العمل المختلفة . (ج) قبل المراحل الاساسية للعمل او بعدها . (د) قبل التجميع النهائي . (هـ) السلعة النهائية . والغرض من الفحص لا يخرج عن الاستخدام الامثل للأموال والمواد والآلات والمجهودات والوقت . هذا وقد يتم الفحص بواسطة العامل كما قد يتم بمعرفة آلات متخصصة فى ذلك .

الرقابة على العمليات الانتاجية :

تعتبر الميزانية التقديرية للانتاج – والتي تكلمنا عنها فى باب التخطيط – من اهم الامور الرقابية فى الانتاج . فهي كما قلنا تصور الوحدات المتوقع انتاجها فى فترة زمنية مقبلة كما تبين متى يبدأ الانتاج ومتى ينتهي والكمية

المفروض انتاجها . وقد رأينا ان تصميم الميزانية التقديرية يتم بشكل يسمح بتسجيل الانتاج الفعلي لمعرفة الانحرافات ، كخطوة اولى لدراسة اسبابهـا والعمل على تلافيها .

اسئلـة

١ ــ ما هو المقصود بالتخطيط للانتاج ؟
٢ ــ هل يختلف التخطيط للانتاج عن النشاط الفني المتعلق بعملية التصنيع؟
٣ ــ ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار موقع مصنع حربي ؟
٤ ــ هل توافق على انشاء مصنع حربي في منطقة سكنية ؟ اشرح .
٥ ــ ما هو المقصود بالتصميم الداخلي للمصنع ؟ وما المبرر منه ؟
٦ ــ اشرح كيف تؤثر الطاقة الانتاجية للمصنع على تصميمه الداخلي ؟
٧ ــ ارسم تصميما داخليا لاحد المصانع مبينا به عدة اخطاء اساسية .
٨ ــ ما هو المقصود بالتخطيط للمواد ؟
٩ ــ ارسم خريطة تنظيمية لاحد المصانع مبينا المقصود بالتنظيم الفيدرالي .
١٠ ــ ارسم خريطة تنظيمية لاحد المصانع مبينا المقصود باللامركزية .
١١ ــ ما هي العناصر المختلفة للرقابة على الانتاج؟اشرح بشيء من التفصيل.
١٢ ــ ما هو المقصود بدراسة الوقت والحركة ؟
١٣ ــ ما هو الفرق بين الرقابة على جودة المنتجات والفحص ؟
١٤ ــ ارسم نموذجا للميزانية التقديرية للانتاج مبينا كيفية الاستفادة منها .

* * *

الباب التاسع
ادارة التسويق

في هذا الباب نتعرض للاصول العلمية لادارة التسويق طبقا لمبادىء الادارة التي اوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلق مباشرة بالتسويق . فالغرض من هذا الباب هـو ايضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة في التسويق بفروعه من شراء وبيع ونقـل وتخزين واعلان ودعاية وتمويل وبحوث . . . وذلك دون الدخول في التفصيلات .

في مفهوم التسويـق :

ان لفظ التسويق من الالفاظ التي تثير كثيرا من اختلاف وجهات النظر . فالشخص العادي ينظر الى التسويق على انه بيع منتجات المصانع ، وعلى هذا فلفظ التسويق مواز لمعنى البيع . الا ان جمعية التسويق الامريكية تعرف التسويق بانه : « المجهودات التي تبذل فى توجيه سير السلع والخدمات مـن المنتج الى المستهلك » . وهذا هو التعبير الاصلي :

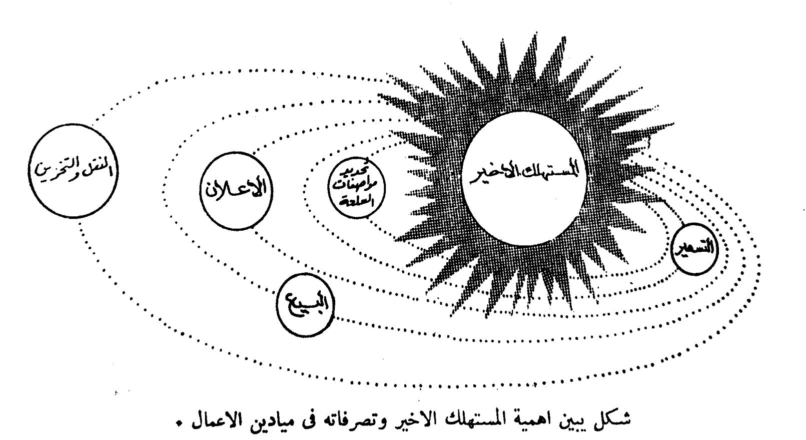
The Performance of business activities directed to, and incident to; the flow of goods and services from producer to consumer or user. (1)

(1) Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing.

ومفهوم التسويق هذا يشمل مجهودات الشراء والبيع والاعلان والنقل والتخزين وتمويل التسويق وبحوث التسويق وكل ما يتعلق بتوجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك . ليس هذا فحسب ، وانما التسويق ايضا يتعلق تعلقا مباشرا باشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية والمستقبلة من الطاقات الانتاجية الموجودة والممكن ان توجد . وذلك بواسطة دراسة تصرفات المستهلكين ، ومعرفة رغباتهم وميولهم وقوتهم الشرائية ، وربط ذلك بالطاقات الانتاجية الموجودة (وتلك التي يمكن ان توجد) . وعلى هذا فالتسويق يرتكز حول المستهلك .

المستهلك اساس التسويق :

طالما وجد الانسان وجد المستهلك، فكل واحد منا مستهلك. والمستهلك هو The consumer الشخص الذي يشبع حاجاته ورغباته باستخدام المنافع الموجودة في السلع والخدمات . واي نشاط لا يتركز حول المستهلكين او يتم بدون النظر الى تأثيره عليهم لا يدخل ضمن مفهوم العمل والاعمال ، فاشباع حاجات ورغبات المستهلكين هو المبرر من وجود الاعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة . فالمستهلك هو المحور الذي تدور حوله معظم نشاطات الاعمال مثل الشراء والتسعير والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين والبيع . وتلعب تصرفات المستهلكين دورا اساسيا في التسويق . وبدون فهمها تصبح الاعمال مجرد مجهودات تصيب مرة وتخطىء مرات كما تصبح الموارد الاقتصادية عرضة للضياع او عدم الاستخدام الامثل الامر الذي قد يؤدي الى فشل المشروعات وانهيارها كما يؤدي الى تخلف الامم اقتصاديا او الابطاء من معدل تقدمها الاقتصادي والحضاري على الاقل .



شكل يبين اهمية المستهلك الاخير وتصرفاته فى ميادين الاعمال .

السلـع وانواعهـا :

رأينا ان التسويق يشمل كل المجهودات التي تبذل فى توجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك • فما هي انواع السلع ؟ وهل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟

تقسم السلع الى : (١) سلع المستهلـك الاخـير وهي السلع المعـدة للاستهلاك الشخصي • (٢) سلع صناعية وهي السلع التي تستخدم فى انتاج سلع اخرى او تساعد على انتاجها • واساس التفرقة بين النوعين هو الغرض من استعمالهـا •

ويقسم الكثيرون السلع الصناعية الى مجموعات مختلفة • والتقسيم الشائع للسلع الصناعية يقع فى ست مجموعات : (١) التركيبـات والآلات الثقيلة • (٢) الاجهزة والعدد الصغيرة • (٣) الاجزاء التامة الصنع • (٤) مواد الانتاج المصنعة • (٥) الخامات • (٦) مهمات التشغيل والصيانة •

ولتسويق السلع الصناعية خصائص معينة اهمها :

(١) مستهلكو السلعة : يسمون مستهلكين صناعيين وعددهم محدود نسبيا •

(٢) المواصفات الفنية للسلعة : لها اهمية كبيرة فى تسويقها •

(٣) سعر الوحدة : غالبا ما يكون كبيرا ؛ مما يشجع المنتجين على الاتصـال المباشر بمشتريها •

(٤) الطلب على السلع الصناعية : طلب مشتق من السلع التي تنتجها او تساعد فى انتاجها ؛ فاذا زاد الطلب على الاخيرة زاد الطلب على السلع الصناعية وهكــذا •

(٥) تحتل الخدمة بعد البيع وقبله مكانا هاما فى تسويق هذه السلع كمـا تحتل خدمات الضمان والتأجير والائتمان مكانا مماثلا • بعكس الكثير من السلع الاستهلاكية فلا تتطلب خدمات من هذا النوع •

التخطيـط للتسويـق

قلنا ان التسويق ليس بيعا وانما جميع اعمال المشروع المتعلقة بالمستهلك والتي لا تدخل فى عملية الانتاج الفنية • وعلى هذا يشمل التسويق تحديـد

مواصفات السلعـــة والتسعير والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزيـــن والبيع وخدمات البيع . والتخطيط للتسويق هي مرحلة التفكير التي تتعلق بكل هذه المجهودات التسويقية وتشمل :

(١) تحديد الاهداف التسويقية التي تسعى ادارة التسويق الى تحقيقها وهي التي تؤدي بدورها الى تحديد اهداف المشروع .

(٢) رسم السياسات التسويقية اي مجموعة القواعد التسويقية التي تتبعها ادارة التسويق للوصول الى اهدافها .

(٣) تحديد الاجراءات التي تتبع فى التسويق .

(٤) وضع الخطط المختلفة : (أ) خطة تصميم السلعة وتطويرها . (ب) خطـــة غـــزو الاسواق . (ج) خطة منـــافذ التوزيع . (د) خطة الدعاية والاعلان والترويـــج .

وتختلف الاهداف التسويقية من مشروع الى مشروع طبقا لظروف كل حالة ، ولكنها فى كل الاحوال تخضع للمبادىء التي تكلمنا عنها فى تحديـــد الاهداف بصفة عامة ولا داعي لتكرارها .

وعلى هذا سنتكلم فيما يلي عن بعض السياسات التسويقية التي يجب على كل مشروع رسمها كجزء من التخطيط .

السياسات التسويقيـــة :

يمكن تقسيم السياسات التسويفية الى ست مجموعات رئيسية :

(١) سياسات السلعة .

(٢) سياسات التسعير .

(٣) سياسات الاعلان .

(٤) سياسات منافذ التوزيع .

(٥) سياسات النقل والتخزين .

(٦) سياسات البيع .

سياســات السلعــة :

تقابل المشاريــع فى اغلب الاحيانعدة مشاكل فى السلعة يجب اتخــاذ قرارات بشأنها • وفيما يلي هذه المشاكل :

(١) مشكلة التنويع او التبسيط اي تحديد عدد السلع التي يجب التعامل فيها•

(٢) مشكلة تقرير التشكيلة من كل سلعة (القياسات ، الاحجام ، الالوان) •

(٣) مشكلة مستوى الجودة الواجب توافره فى السلعة لملاءمة المستهلكين •

(٤) مشكلة تمييز (او عدم تمييز) البضاعة بعلامة تجارية معينة •

(٥) مشكلة اخضاع (او عدم اخضــاع) السلعة الى مواصفات قياسيــة معترف بها •

(٦) مشكلة العبوة (بضم العين) شكلها ولونها وحجمها •

واذا تم اتخاذ قرارات فى هذه المشاكل اصبحت سياسات ، واطلق عليهـا سياسات السلعة واصبحت بذلك ملزمة للمرؤوسين ووجب اتباعها •

سياسات التسعــير :

يقابل كل مشروع مشكلة تسعير السلعة او السلع التي يقرر بيعها وهناك طريقتان اساسيتان للتسعير هما :

(١) تسعير السلعة بالنظر الى تكاليفها •

(٢) تسعير السلعة بالنظر الى السعر السائد فى السوق • ويختار كل مشروع الطريقة التي تلائم ظروفه •

سياســات الاعــلان :

تقابل مشاريع الاعمال عدة مشاكل فى الاعلان ترى من الضروري اتخاذ قرارات بشأنها :

(١) الاعلان عن المشروع وسلعه او عدم الاعلان اطلاقا ، وهذه المشكلــة فى الواقع ناتجة عن عجز العلماء والخبراء عن قياس فاعلية الاعلان فى زيادة المبيعات او تحسين سمعة المشروع بصفة عامة [1] •

---

(١) يمكن ايضاح هذه المشكلة بالسؤال التالي : هل يمكن قياس النتائج التي تحدث في مبيعات شركة ما نتيجة انفاق ١٠٠٠ جنيه في الاعلان عن سلعها ؟

(٢) مخصصات الاعلان او المبلغ الواجب تخصيصه للاعلان وهناك عـدة طرق لتحديد مخصصات الاعلان منهـا : (أ) نسبة مئوية من المبيعـات (الماضية او الحالية او المتوقعة) • (ب) مبلغ مماثل لما ينفقه المنافسون • (ج) زيادة مئوية عن المبلغ الذي اتفق فى العام الماضي •••• وهكـذا •

(٣) وسائل الاعلان الواجب استخدامها • ومن هذه الوسائل : الراديـو التليفزيون ، الجرائـد ، الملصقات •

(٤) الاعتماد على وكالات الاعلان المتخصصة أو قيام المشروع بالعمليات الفنية فى الاعلان • ومتى يتم اتخاذ قرارات فى هذه المشاكل تصبح سياسات •

سياســة منافذ التوزيـع :

يقابل كل مشروع صناعي مشكلة تحديد منافذ التوزيع ، وهناك طريقتان اساسيتان للتوزيع همـا : (١) البيع المباشر • (٢) استخدام الوسطاء •

وقد يكون البيع المباشر ، اما بافتتاح محال تجزئة يملكها المنتج ، او بالبريد او بالطواف بمنازل المستهلكين • اما البيع بواسطة الوسطاء فقد يكون بواسطة وسيط واحد (تاجر تجزئة) او بواسطة وسيطين (تاجر جملة ـــ تاجر تجزئة) او بواسطة ثلاثة وسطاء (وكيل ـــ تاجر جملة ـــ تاجر تجزئة) •

سياســة النقل والتخزيـن :

ومن السياسات الواجب رسمها ، ما يتعلق بوسيلة او وسائل النقـل الواجب استخدامها فى التوزيع • وهناك عدة وسائل منها : (١) السكـك الحديدية • (٢) السيارات • (٣) الطائرات • (٤) النقل النهري • كما انـه من الضروري اتخاذ قرارات عن المخازن الواجب استخدامها فهنـاك مخازن خاصة يقوم المشروع بانشائها وهناك مخازن مملوكة لآخرين يطلق عليهـا مخازن عموميـة •

سياســة البيـع :

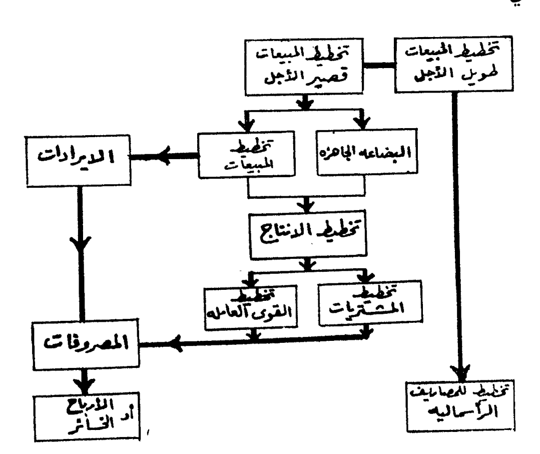
ومن السياسات البيعية التي يتطلب الامر رسمها :

(١) تقرير نوع خدمة البيع الواجب تقديمها للعملاء ومداها •

(٢) نوع الائتمان وشروطه وطرق التحصيل .
(٣) مدى الضمان وشروطه .
(٤) استعداد المشروع (او عدم استعداده) لقبول البضائع المرتجعة .
(٥) مدى اتباع سياسة المبادلة فى المعاملة (أي الشراء المتبادل) .
(٦) مدى اتباع سياسة التأجير وشروطه .

خطــة التسويــق :

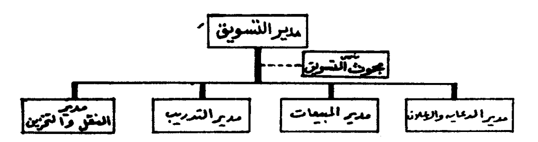
التخطيط للتسويق اساسي ، وله اولوية على جميع انواع التخطيط فى المشروع . فالتخطيط الطويل الاجل للمبيعات يحدد الاستثمارات الرأسمالية كما ان التخطيط القصير الاجل يحدد تخطيط الانتاج (المبيعات – البضاعة = المطلوب انتاجــه) . والمطلوب انتاجه بالتالي يحدد المطلوب شراءه من المواد الخام كذلك يحدد القوى العاملة المطلوبة .. كما يظهر بوضوح من الشكل الآتــي :



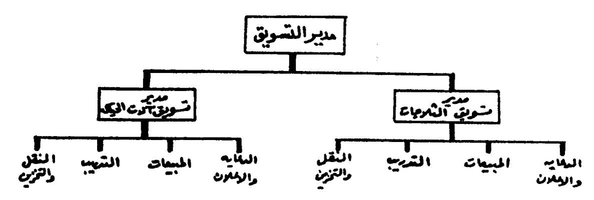
تنظيــم المجهودات التسويقيــة

لا يمكن ادارة المجهودات التسويقية دون تنظيم هذه المجهودات • وتبدأ عملية تنظيــم التسويــق بتقسيم المجهودات التسويقيــة وتجميعهـا فى مجموعات بشكل يمكن اسنادها الى اشخاص • وهناك عدة طرق لتجميع الواجبات فى مجموعات : حسب السلعة ، حسب المرحلة ، حسب نوع العميل ، حسب الموقع ، واخيرا حسب طبيعة الاعمال ذاتها • وفيما يلي نماذج مــن التنظيم تبين الطرق المختلفة المذكورة •

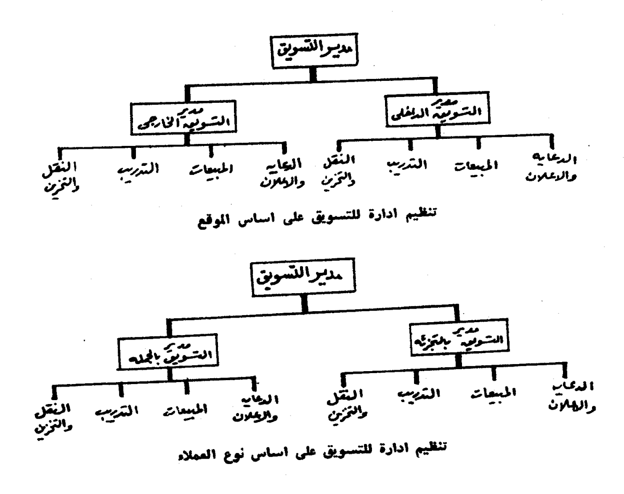
هذا وقد سبق ان تكلمنا عــن المبادىء الاساسية للتنظيم فى البــاب الخامس • ويمكننا القول هنا ان درجة تعقيد التنظيم فى ادارة التسويــق يتوقف على ظروف المشروع •••



تنظيم ادارة للتسويق على اساس طبيعــة الاعمال

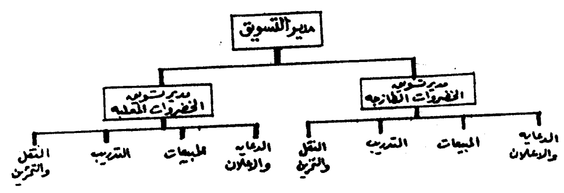


تنظيم ادارة للتسويق على اساس السلعــة



تنظيم ادارة للتسويق على اساس الموقع

تنظيم ادارة للتسويق على اساس نوع العملاء



تنظيم ادارة للتسويق على اساس المرحلة

التوجيــه في التسويــق

ان تشجيع رجال التسويق ورفع روحهم المعنوية ، من اهم عناصر ادارة التسويق • والقيادة بعث الحياة فى ادارة التسويق من اجل تحقيق اهدافها • فالعلاقات الانسانية واتجاهات رجال التسويق تلعب دورا كبيرا • ولا شك ، ان الحاجة الى وجود شبكة من الاتصال ضرورية ، فى سبيل تحقيق اهداف ادارة التسويق • وتتطلب القيادة التسويقية التنسيق بين الاعمال المختلفة وتنمية روح التعاون الاختياري بين رجال التسويق • هذا ، وقد سبق ان تكلمنا عن المبادىء الاساسية فى التوجيه فى الباب السادس •

الرقابــة في التسويــق

الرقابة فى التسويق هي التأكد ان ما تم (او يتم) فى التسويق مطابق لما يجب ان يتم • وعناصر الرقابة فى التسويق هي : (١) تحديد المعايير الرقابية فى التسويق • (٢) قياس النتائج التسويقية • (٣) معرفة اسباب الانحراف فى التسويق والعمل على تلاشيه • والرقابة فى التسويق اصعب بكثير من الرقابة فى الانتاج • فالانتاج يتعلق بخلق منفعة تكوينية يمكن قياسها ، اما التسويق فهو يتعلق بخلق : (١) منفعة مكانية • (٢)منفعة زمنية • (٣) منفعة حيازيــة فلا يمكن وضع اسس اكيدة للرقابة لاختلاف طبيعة المجهودات ، كمـا وان التسويق يشمل عدة وظائف مختلفة ومتنوعة ويصعب قياس فاعليتها لارتباطها بالعنصر الانساني ، فلم يتمكن العلم بعد لمعرفة مدى فاعلية صرف ١٠ جنيه للاعلان على زيادة المبيعات فى حين انه فى الانتاج يمكن معرفة اثر تغيير آلة على معدل الانتاج •

على انه يمكن وضع عدة معايير فى التسويق :

اولا : معايير بالنسبة للبائع :

(١) حجم المبيعات لكل بائع •
(٢) ارباح المبيعات لكل بائع (الايرادات مطروحا منها التكاليف) •
(٣) عدد المكالمات التليفونية او المكالمات الشخصية التي يجب ان يقوم بهـا البائع كل اسبوع مثلا •

(٤) متوسط حجم الصفقة التي يقوم باتمامها البائع .
(٥) عدد الحسابات الجديدة التي يقوم باتمامها البائع (كل ستة شهور) .

ثانيا : معايير بالنسبة للمنطقة البيعية :

(١) حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة بيعية معينة .
(٢) تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .
(٣) ايرادات المبيعات بالنسبة للمنطقة .
(٤) عدد العمال بالنسبة الى حجم المبيعات .

وتعتبر الميزانيات التقديرية للمبيعات والايرادات والتكاليف من اهـم الادوات الرقابية فى التسويـق .

* * *

اسئلـة

١ ــ ما هو المقصود بالمصطلح « التسويق » ؟
٢ ــ ما هو الفرق بين التسويق والبيع ؟
٣ ــ المستهلك اساس التسويق ــ ما رأيـك ؟
٤ ــ هل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟ كيف ؟
٥ ــ ما هو المقصود بالتخطيط للتسويق ؟
٦ ــ التخطيط للتسويق اساسي ، وله اولوية على جميع انواع التخطيط فى المشروع . اشرح هذه العبارة بالتفصيل . .
٧ ــ ما هو المقصود بالسياسات التسويقية ؟ وما هي انواعها ؟
٨ ــ ارسم بعض الخرائط التنظيمية مبينا الطرق المختلفة لتجميع النشاطات التسويقية فى المشروع .
٩ ــ اكتب وصفا وظيفيا لمدير تسويق فى احدى الشركات الكبيرة التـي تقوم بانتاج وتوزيع آلات النسيج .
١٠ ــ طلب اليك تنظيم ادارة التسويق فى احد المشروعات الاستخراجية . مـاذا تعمـل ؟
١١ ــ تلعب « القيادة التسويقية » دورا كبيرا فى نجاح المشروعات . اشرح ذلك بالتفصيل .
١٢ ــ تعتبـر الرقابـة فى التسويق مهمة اكثر تعقيـدا من الرقابة علـى الانتاج ــ لمـاذا ؟
١٣ ــ اذكر عددا من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها للرقابة علـى مجهودات رجال البيـع .
١٤ ــ ارسم نموذجا لميزانية تقديرية للمبيعات مبينا اهميتها كأداة رقابية .
١٥ ــ ما هي العلاقة بين التسويق والانتاج .

★ ★ ★



الباب العاشر
الادارة الماليـــة

في هذا الباب نتعرض للاصول العلمية للادارة الماليــة وذلك تطبيقا لمبادىء الادارة التي اوردناها سابقا . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلــق مباشرة بالتمويل . فالغرض من هذا الباب هو اذا ايضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة في التمويل دون الدخــول في التفصيلات .

في مفهوم الادارة المالية :

لا يمكن اتمام الاعمال دون الاموال ، فالاموال ضرورية لدفع الاجور والمرتبات وشراء المواد الخام واللوازم والعدد والآلات .. الخ .
وتشمل الادارة المالية كل ما يتعلق بالاموال فى المشروع من الحصول عليها (التمويل) واستغلالها الاستغلال الامثل .

التخطيــط المالـــي

كلما تعقدت اعمال المشروع زادت اهمية التخطيط المالي . فالتمويل العشوائي له اخطاره الكثيرة ؛ خصوصا فى احوال الدورة التجارية Business Cycle والتغيرات الفنية وحالات التوسع . ففي الدورة التجارية ــ حيث توجد تقلبات فى مستوى النشاط الاقتصادي بصفة دورية ــ تصبح عملية التمويل من الامور

الشائكة نظرا لروح التشاؤم التي تسود ميدان الاعمال • وتؤثر الاختراعات الفنية تأثيرا كبيرا على مركز المشروع المالي ، ويلاحظ الكثيرون المخاطر التي تعرضت لها شركات انتاج الراديو عندما زحف التلفزيون او منتجوالسينما الصامتة عندما ظهرت السينما الناطقة • كل هذه الاختراعات الفنية تؤثر فى المركز المالي للمشروعات التي لم تدخل فى حسبانها مثل هذه التغيرات وهو ما يحدث نتيجة التمويل العشوائي (اي التمويل بدون تخطيط) •

سياســات التمويل :

تقابل كل مشروع مشكلة اتخاذ قرار بخصوص طريقة التمويل ، فهناك طريقتان من طرق التمويل :

(١) تمويل قصير الاجل ويشمل : (أ) الائتمان التجاري فى صورة اوراق دفع ، او حسابات تحت الطلب ، او (ب) قروض من البنوك بضمان او بدون ضمان •

(٢) تمويل طويل الاجل ويكون بواسطة (أ) الاسهم (ب)السنــدات (ج) ارباح مستثمرة فى اصول متغيرة (د) بيع اصول ثابتة غير مطلوبة (هـ) رهن بعض الاصول (و) تصفية بوالص التأمين •

الاسهم والسندات :

يمكن تعريف السهم بانه « جزء من اجزاء متساوية من رأس مال الشركة المساهمة يقدمه المساهم مقابل اشتراكه فيها ويدفعه كله او بعضه للمؤسسين مع التعهد بدفع الباقي للشركة بعد تأسيسها بناء على طلبها ••• ويكــون قابلا للتداول او التحويل وبدون توقف على رضا بقية الشركاء اي المساهمين فيها » •

وتقسم الاسهم من حيث توزيع الارباح وسداد قيمتها عند التصفية الى :

(١) اسهم ممتازة مجمعة الارباح واسهم ممتازة غير مجمعة الارباح •

(٢) اسهم عادية •

(٣) اسهم تمتع او انتفاع : السهم الذي يعطى للمساهم عند استهلاك سهمه الاصلي •

(٤) حصص تأسيس : حصص المؤسسين لاجل مكافأة احتكار او امتياز يصعب تقدير قيمته بالنقود .

وتقسم الاسهم من حيث طريقة الوفاء بسداد قيمتها الى : (١) اسهم نقدية تعطى للمكتتبين في مقابل دفع قيمتها نقدا . (٢) اسهم عينية : تعطى للمساهم فى مقابل ما قدمه للشركة من اعيان كعقار او آلات او اثاث .

وتقسم الاسهم من حيث ملكيتها الى : (١) الاسهم الاسمية : التي يذكر اسماء اصحابها فى دفاتر الشركات ولا يجوز التنازل عنها الا بالقيد فى دفاتر الشركات . (٢) الاسهم لحاملها : يعتبر الحامل لاي سهم من هذه الاسهم مالكا لها .

اما السند فهو جزء من قرض يعقد بالاكتتاب ويثبت فى صك مقابل للتداول يسلم للمقرض ويتعهد فيه المقترض بدفع فوائده السنوية ، ويرد قيمته فى ميعاد لا يتجاوز مدة بقائه . وتقسم السندات الى : (١) سندات مضمونة ويكون لحملة هذه السندات حق رهن او امتياز على ممتلكات الشركة (ب)سندات عادية لا يكون لحملة هذه السندات حق رهن .

راس المال الثابت وراس المال العامل :

من بين الامور الهامة التي يجب التخطيط لها هي مسألة تحديد رأس المال الثابت Fixed capital ورأس المال العامل Working capital . فتحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل — فى الواقع — يحدد الطريق المالي الذي سيعمل فيه المشروع . ويمكن تعريف رأس المال الثابت بانه رأس المال الذي لايتغير — الى حد كبير — اثناء سير الاعمال فى المشروع . بمعنى انه لا يتغير من ناحية الشكل وهو غير قابل للتداول . وفى الاحوال العادية لا يتم تحويل رأس المال الثابت الى نقدية . ومن امثلة رأس المال الثابت : الاراضي المباني . الالات ، الاثاث وغير ذلك .

اما رأس المال العامل فغالبا ما يتم تحويله الى نقدية وذلك اثناء سير الاعمال فى المشروع . ويتخذ رأس المال العامل اشكالا عديدة منها : النقدية . المواد الخام ، المواد تحت التشغيل . بضاعة تامة الصنع . اوراق قبض ، و حسابات تحت الطلب .

وحجم رأس المال الثابت يحكم مستوى الانتاج او التشغيل فـــي المشروع . اما رأس المال العامل فيجب ان يكون كافيا لمقابلة المصاريف المطلوبة من الوقت الذي تشتري فيه المواد الخام الى الوقت الذي يتم فيه دفع ثمن البضاعة التامة الصنع من المشترين . ويختلف معدل رأس المال العامل الى رأس المال الكلي من مشروع الى مشروع .

العوامل التي تؤثر في تحديد راس المال العامل :

ان العوامل التي تؤثر على دورة الاعمال في المشروع تحدد كمية رأس المال العامل . فنجد مثلا ان اجمالي مبيعات المشروع ومستوى اسعار المواد الخام المشتراة ودرجة النقل المطلوبة ، والمشاكل التي تحدث في تحصيل اوراق القبض تؤثر تأثيرا كبيرا على احتياجات رأس المال العامل .

فاذا كانت اثمان المواد الخام المشتراة تدفع فورا زادت احتياجات رأس المال العامل بعكس الشراء بالاجل . واذا كانت المؤسسة تبيع بالاجل بدلا من البيع النقدي فان احتياجاتها من رأس المال العامل يكون اكبر وهكذا ..

ومن ناحية اخرى اذا كانت المدة بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها كبيرة ، كان احتياج المشروع من رأس المال العامل اكبر مما لو كانت هذه الفترة بين الشراء والبيع قصيرة وهكذا ..

تنظيم الادارة الماليــة

كلما تعددت الاعمال المالية بالمشروع وتعقدت كانت الحاجة شديدة لتنظيم عمليات التمويل . وعمليات التمويل التي يجب تنظيمها :

(١) العمليات المتعلقة بالاسهم والسندات من : طبع واصدار وتسليم وتسجيل .

(٢) العمليات المتعلقة بارباح الاسهم وفوائد السندات .

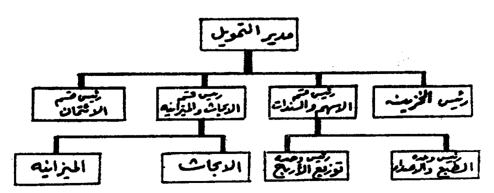
(٣) العمليات المتعلقة بالصرف والقبض .

(٤) الابحاث والاعمال المتعلقة بتحديد السياسات المالية ومراجعتها .

(٥) ويمكن اعتبار العمليات المحاسبية من ضمن عمليات التمويل . ويمكن فصلها في كثير من الاحوال .

وفى الشركات الكبيرة غالبا ما تسند الاعمال الآتية الى الادارة المالية :

(٦) تجهيز تقارير الضرائب .
(٧) الاعمال المالية المتعلقة بالمكافآت وترك الخدمة .
(٨) استثمار الاموال الزائدة فى المشروع فى اوراق مالية مضمونة .
(٩) الميزانية وحسابات التكاليف .



الرقابة المالية

الرقابة المالية موضوع حيوي لانه يتعلق بكيان المشروع ، فكل ما يحدث فى المشروع او خارجه ينعكس اثره على الناحية المالية للمشروع . وفى الباب السابع سبق ان عالجنا كثيرا من موضوعات الرقابة بصفة عامة ، حيث شرحنا الميزانيات التقديرية باعتبارها ادوات رقابية هامة . اما فى هذا الباب فسنعرض موضوعين (١)معدلات التحاليل المالية (٢)تحاليل نقطة التعادل .

معدلات التحاليل المالية :

يمكن باستخدام معدلات التحاليل المالية Financial Ratio Analysis معرفة المركز المالي للمشروع [1] . ويتم عمل معدلات التحليل المالية من واقع الميزانية العمومية للمشروع ، وحساب الارباح والخسائر . وهناك معدلات يمكن ذكر بعضها :

---

(١) للتوسع فى هذا الموضوع راجع Folke : Financial Ratio Analysis.

(١) معدل السيولة :

يمكن الحصول على هذا المعدل بقسمة الاصول المتداولة على الخصوم المتداولة • ويمكن الحصول على الاصول المتداولة من الميزانية وهي حاصل جمع النقدية فى الصندوق والبنوك ، واوراق القبض ، والحسابات المدينة تحت الطلب ،والمواد الخام والبضاعة تحت التشغيل ،والبضاعة الجاهزة ،اما الخصوم المتداولة فتشمل اوراق الدفع والحسابات الدائنة تحت الطلب • ويشير هذا المعدل الى درجة امكانية الاصول المتداولة فى تسديد الديون المتداولة • ويرى الكثيرون ان المعدل المقبول هو ٢ الى ١ •

(٢) المعدل النقدي :

وهو يقيس العلاقة بين النقدية والديون المتداولة • ويمكن الحصول عليهبقسمة النقدية الموجودة فى الصندوق وفى البنك ، على مجموع الخصوم المتداولة ، كما تظهر فى الميزانية العمومية • ويبين هذا المعدل مقدرة الشركة على الوفاء بالديون القصيرة الاجل (الخصوم المتداولة) ، والفرق بين المعدل النقدي ومعدل السيولة واضح فى ان الاخير يشمل النقدية وغيرها من مختلف الاصول والتي ليست لها نفس الصفة التي تتميز بها النقدية ، فغالبا ما تأخذ البضاعة الجاهزة او اوراق القبض . بعض الوقت . حتى يمكن تحويلها الى نقدية •

(٣) معدل العائد على راس المال المستثمر :

وهو خارج قسمة الارباح على رأس المال المستثمر فى المشروع . فاذا كان هذا المعدل صغيرا دل على عدم قدرة المشروع على تحقيق ارباح مناسبة ــ اي ان ربحية المشروع قليلة • وغالبا ما يكون هذا مؤشرا لضرورة الخروج من ميدان الاعمال الذي يزاوله المشروع ، او لضرورة احداث تغييرات اساسية فى طريقة العمل او فى طبقة المديرين ••• الخ •

ولايضاح المقصود بمعدلات السيولة والنقدية نضرب المثال التالي :

لنفرض الميزانية العمومية الآتية لاحدى المشروعات :

اصـــول   الميزانية العمومية كما تظهر فى ٣١–١٢–٦٤   خصـــوم

		اصول		خصوم
	١٠،٠٠٠	نقدية بالصندوق	٣٠٠،٠٠٠	رأس المال
	٩٠،٠٠٠	بنك مصر	٢٠٠،٠٠٠	سندات
١٠٠،٠٠٠	٢٨٠،٠٠٠	اوراق القبض	٣٠٠،٠٠٠	دائنون
	١٢٠،٠٠٠	مدينين	٢٠٠،٠٠٠	اوراق دفع
٤٠٠،٠٠٠	٥٠،٠٠٠	مواد خام		
	١٤٠،٠٠٠	مواد نصف مصنوعة		
	١٠،٠٠٠	بضاعة جاهزة		
٢٠٠،٠٠٠				
٣٠٠،٠٠٠		مباني وعدد وآلات		
١،٠٠٠،٠٠٠			١،٠٠٠،٠٠٠	

وفيما يلي كيفية حساب معدل السيولة :

الاصول المتداولــة =١٠٠،٠٠٠ + ٤٠٠،٠٠٠ +٢٠٠،٠٠٠ = ٧٠٠،٠٠٠

الخصوم المتداولــة =٢٠٠،٠٠٠ + ٣٠٠،٠٠٠ +٢٠٠،٠٠٠ = ٧٠٠،٠٠٠

اذن معدل السيولــة =٧٠٠ ÷ ٧٠٠ = ١

اما المعدل النقدي فيمكن معرفته كالآتي :

النقديــة =١٠،٠٠٠ + ٩٠،٠٠٠ = ١٠٠،٠٠٠

الخصوم المتداولة =٢٠٠،٠٠٠ + ٣٠٠،٠٠٠ +٢٠٠،٠٠٠= ٧٠٠،٠٠٠

المعدل النقدي =١ الى ٧

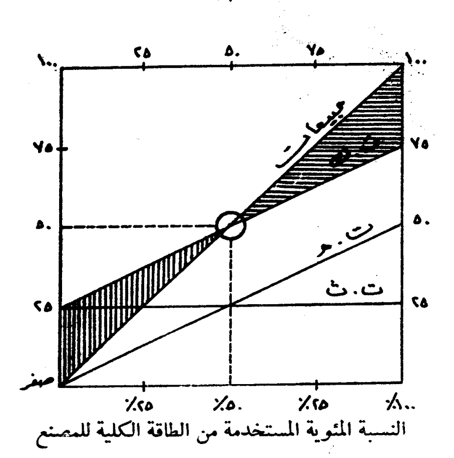
واذا فرضنا ان الارباح الظاهرة فى حساب الارباح والخسائر ٣٠،٠٠٠ فان معدل العائد على رأس المال يكون ١٠ ٪ (٣٠،٠٠٠ مقسومة على ٣٠٠،٠٠٠) .

تحاليل نقطة التعادل :

تعتبر تحاليل نقطة التعادل Break - Even - Point من اهم الادوات الرقابية التي تستخدمها مشاريع الاعمال*، لمعرفة علاقة الارباح والخسائر بحجم الاعمال • فما هي نقطة التعادل ، وكيف يمكن تحديدها ؛ وما هي الفوائد التي يمكن ان يجنيها المشروع من استخدامها ؟ وما هي عيوبها ؟

« نقطة التعادل » مفهوم اخصائي يرمز الى النقطة التي تتعادل فيها التكاليف الكلية مع الايرادات الكلية للمشروع باختلاف حجم الانتاج • وفكرة نقطة التعادل مبنية على اساس ان هناك نوعين من التكاليف : التكاليف الثابتة التي لا تتغير بتغير حجم الانتاج ، والتكاليف المتغيرة اي التي تتغير بتغير حجم الانتاج • ففي الشكل التالي يظهر ان التكاليف الثابتة (ت•ث) هي ٢٥،٠٠٠ جنيه بصرف النظر عن نسبة طاقة المصنع المستخدمة اما التكاليف المتغيرة (ت•م) فهي صفر فى حالة عدم الانتاج ، وتبلغ ٢٥،٠٠٠ جنيه فى حالة ما اذا كان الانتاج ٥٠ بالمئة من طاقة المصنع وبالطبع تكون التكاليف المتغيرة ٥٠ الف جنيه فى حالة ما اذا كان المصنع يعمل كل طاقته •

من الشكل التالي يتضح ان نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية (ت•ك) مع الايرادات الكلية (المبيعات) • وهي فى هذه الحالة ٥٠ الف جنيه وذلك عندما يعمل المصنع ٥٠ بالمئة من طاقته • ويحقق المشروع خسائر اذا انتج اقل من هذه النسبة وبالعكس فانه يحقق ارباحا ان انتج اكثر من ٥٠ بالمئة من طاقته • وتختلف درجة الربح او الخسارة باختلاف حجم الانتاج •



النسبة المئوية المستخدمة من الطاقة الكلية للمصنع

ت . ث = التكاليف الثابتة

ت . م = التكاليف المتغيرة

ت . ك = التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

الخطوط الرأسية (فى المثلث) ترمز الى الخسائر

الخطوط الافقية (فى المثلث) ترمز الى الارباح

ان خريطة نقطة التعادل تظهر لنا العلاقات التي يمكن ان توجد نتيجة التغيير فى (١) معدل الانتاج • (٢) التكاليف الثابتة • (٣) التكاليف المتغيرة • (٤) اسعار المبيعات •

وعلى هذا يمكن القول ان تحاليل نقطة التعادل نافعة فى الحالات الآتية :

(١) فى تقدير حجم الانتاج وعلاقته بالتكاليف والارباح فى الاجل القصير (أي دون ادخال اية تعديلات على طاقة المصنع الانتاجية) •

(٢) فى تقدير الارباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الانتاج •

(٣) فى وضع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة للمشروع طبقـا للظروف التي يعمل فيها .

والاستفادة من تحاليل نقطة التعادل محدود لاسباب منهـا :

(١) صعوبـة قياس التكاليف . فغالبا ما تكون بيانات التكاليف الممكـن الحصول عليها من المشروع خاصة باغراض محاسبية ، وليست بغرض التسعـير .

(٢) الافتراض ببقاء عدة عوامل ثابتة ، مثل ، طريقة العمل فى المصنع وطريقة الانتاج ومجهودات البيع والابتكارات الفنيـة المستخدمة ومجهودات المديـرين ...

(٣) الافتراض بثبات سعر البيع مهما تغيرت كمية المبيعات (انظر الخريطـة) وكثيرا ما يكون ذلك غير مطابق للواقع .

* * *

اسئلة

١ ـ ما هو المقصود بالتمويل العشوائي ؟
٢ ـ ما هي العلاقة بين التخطيط للتمويل والتخطيط للمبيعات ؟
٣ ـ اشرح الطرق المختلفة للتمويل .
٤ ـ ما هو الفرق بين السهم والسند ؟
٥ ـ اذكر الانواع المختلفة للاسهم .
٦ ـ ما هو الفرق بين رأس المال الثابت ورأس المال العامل ؟
٧ ـ ما هي العوامل التي تؤثر فى تحديد رأس المال العامل ؟
٨ ـ ارسم نموذجا لتنظيم ادارة للتمويل لاحد المشاريع الصناعية .
٩ ـ اشرح المقصود بقولنا ان « الرقابة فى التمويل تؤثر وتتأثر بكيان المشروع » .
١٠ ـ ما هو المقصود بمعدلات التحاليل المالية؟ وكيف يمكن الاستفادة منها؟
١١ ـ اذا امكنك الحصول على المعلومات الآتية من ميزانية احدى الشركات:

١٠،٠٠٠	نقدية بالصندوق (بالجنيهات)
٣٠،٠٠٠	نقدية بالبنـك
٥٠،٠٠٠	اوراق قبض
٣٠،٠٠٠	بضاعة جاهزة
٦٠،٠٠٠	اوراق دفع
١٠،٠٠٠	ارباح قبل التوزيع على الشركاء
١٠٠،٠٠٠	رأس المـال

فما هو : (١) معدل السيولة . (٢) المعدل النقدي . (٣) معدل العائد على رأس المال . ثم بين بالتحليل المركز المالي للمشروع .
١٢ ـ ما هو المقصود بنقطة التعادل ؟ وكيف يمكن تحديدها ؟ ومـا هي الفوائد التي يمكن لمشروع عام ان يجنيها من دراسته لنقطة التعادل ؟

الباب الحادى عشر
ادارة الافراد

في هذا الباب نعرض الاصول العلمية لادارة الافـراد تطبيقا لمبادىء الادارة التي اوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلق مباشرة بالافراد . فالفرض من هذا الباب ينحصر في ايضاح كيفية تطبيـق مبادىء الادارة في موضـوع متخصص دون الدخـول فـي التفصيـلات .

في مفهوم ادارة الافراد :

ان نجاح اي مشروع يتوقف ــ الى حد كبير ــ على درجة فاعليـة المستخدمين فى ادائهم للاعمال ، وهذا يتوقف بالتالي على قدرة المستخدمين ومهارتهم ورضاهم واستعدادهم للتعاون . من هنا جاءت اهمية ادارة شئون الافراد على اسس سليمة . فادارة الافراد تتعلق بتهيئة قوة العمل فى المشروع وجعلها ماهرة وراضية ومستعدة للتعاون فى تنفيذ اعمال المشروع بصفـة مستمـرة .

في طبيعة الانسان الفرد :

الانسان الفرد شيء مادي مستقل ، فهو مستقل عن العالم الذي يعيش فيه وفى نفس الوقـت يعتبر جزءا من هذا العالم [1] . والانسان ــ كشيء

(1) Barnard, The Functions of the Executive, PP. 10 ff.

مادي — لا يعتبر فى حد ذاته انسان . فالانسان شيء حي ايضا له القدرة على التكيف ، له القدرة على التوازن الداخلي (مع العالم الخارجي) ، له قدرة الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه . وعلى هذا يقال ان الانسان شيء بيولوجي بالاضافة الى انه شيء مادي .

ليس هذا فحسب وانما الانسان مخلوق اجتماعي بطبيعته فلا يمكن ان يعيش الا مع الانسان . والدليل على ان الانسان مخلوق اجتماعي هو وجود نوعين من الجنس (الرجل والمرأة) وحاجتهما الى بعضهما ، كذلك الى وجود « الابوية » حيث تنشأ العلاقة بالضرورة بين الابن والاب والام .

من هذا التحليل نخرج بالحقيقة الثابتة وهي ان الانسان : (١) شيء مادي . (٢) شيء بيولوجي حي . (٣) شيء اجتماعي . والانسان كشيء مادي لا يمكن ان يحتل مكان الانسان الآخر . وكون الانسان شيء بيولوجي فاننا نتوقع صراعه فى منافسة الآخرين نحو المأكل بصفة خاصة والبقاء بصفة عامة . والعلاقات التي تنشأ بين الانسان الفرد تختلف عن العلاقات بين الاشياء المادية البحتة فى ان الخبرة والتكيف تؤثر على تصرفات الافراد (ربما بنسب مختلفة) وعلى هذا فرد الفعل او ردات الافعال بين فردين عبارة عن مجموعة من الانفعالات فى التصرفات الاجتماعية .

والانسان كشيء حي له حاجات ، مثل المأكل والمشرب والملبس والمسكن وكلها ضرورية لبقائه . والانسان كشيء اجتماعي له حاجات اجتماعية مثل شعوره بالانتماء الى مجموعة معينة وشعوره باحتلال مركز اجتماعي معين وشعوره برضى الناس عنه ... ويختلف الانسان الفرد عن الحيوان فى ان لديه القدرة على التفكير وله حاجات فكرية (تغذية عقلية) . وفى النهاية فللانسان حاجات روحانية تتعلق بخالق الكون .

وعلى هذا يمكن تلخيص الحاجات الانسانية كما يلي :

(١) حاجات جسمانية .
(٢) حاجات اجتماعية .
(٣) حاجات فكرية .
(٤) حاجات روحانية .

لما كان الانسان الفرد يحتاج الى اشباع كل هذه الحاجات المذكورة ، ولما كان يعجز بمفرده عن تحقيقها ، فانه يلجأ الى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها . ومن هنا نخرج بحقيقة اساسية وهي :

ان الافراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم . وعلى هـــذا :

اذا كانت المنظمة غير قادرة على ايجاد مشجعات كافية لاحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الافراد ، فانها (المنظمة) ستتلاشى — الا اذا تمكنت من تحقيق حاجات الافراد بشكل يكون كافيا لاحداث العزيمة والتعاون للعمل ، حتى يمكن تحويل اللامبالاة الى عمل ايجابي[1] .

من حتميات الامور فى الادارة ، اذا ، النظر الى الفرد فى المنظمة علـــى انه انسان — لا كسلعة تباع وتشترى مثل السلع الاخرى ، يخضع لقانـــون العرض والطلب ، اذا زاد عرضـــه فى السوق قلت اجرتـــه وساءت شروط استخدامه ، واذا زاد عليه الطلب ، زادت اجوره وتحسنت شروط استخدامه .

التخطيـــط في شئون الافـــراد

التخطيط للافراد يشمل التنبؤ بمـــا ستكون عليه شئـــون الافراد فى المستقبل مع الاستعداد لها . وفيما يلي عرض لهذه الشئون الواجب تخطيطها :

(١) حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ومكافآتها المادية .
(٢) الحصول على المستخدمين اللازمين لشغل هذه الوظائف .
(٣) تهيئة المستخدمين للعمل (بالتعريف والتدريب والترقية) .
(٤) نظم العمل (ساعات العمل ومواعيده والاجازات والغياب ..الخ).
(٥) الخدمات المختلفة .
(٦) انهاء الخدمة (ببلوغ سن التقاعد او بالاستقالة او بالفصل ..الخ).

وسنتكلم فيمـــا يلي فى موضوع حصر الوظائف وتحليلها وتحديـــد متطلباتها ثم نستعرض سياسات الافراد المختلفة .

---

(1) Barnard The Functions of the Executive.

حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها :

من اهم عمليات التخطيط فى شئون الافراد هي حصر الوظائف وتحليلها. وحصر الوظائف هو معرفة الاعمال المطلوب القيام بها كما ونوعا . والدراسة النوعية للوظائف هي ما تسمى : تحليل الوظائف Job Analysis وهي دراسة انتقادية للوظائف لمعرفة طبيعتها والواجبات المكونة لها . ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف اما باستشارة خبراء الادارة فى حالة ما اذا كان المشروع جديدا او بتوجيه اسئلة الى الموظفين او بملاحظتهم اثناء عملهم . ويتم كتابة واجبات كل وظيفة فى نموذج خاص يعطى اسما ورقما . ويطلق عليه الوصف الوظيفي (لوظيفة معينة بالذات) .

وبعد حصر نوع الوظائف المطلوبة يتم تقرير المواصفات المطلوبة من شاغلي تلك الوظائف ويتم كتابة ذلك ايضا فى نماذج خاصة ، يطلق عليها وصف شاغل الوظيفة ويحوي بيانات عن : السن ، الجنس ، الشهادات العلمية، الخبرات ، مستوى الذكاء ، المظهر العام ، والخصائص الجسمانية وغير ذلك من البيانات .

عدد الاشخاص المطلوب تعيينهم :

يتوقف عدد الاشخاص المطلوب تعيينهم على :

(أ) كمية العمل المطلوب تنفيذها ، وهذا يتوقف على الطريقة التي يتم بها هذا التنفيذ .

(ب) معدل الاستقالات والفصل وانتهاء الخدمة والغياب .

سياسات الافراد

يجد كل مشروع ضرورة رسم سياسات الافراد التالية :

(١) سياسات التعيين .
(٢) سياسات التدريب .
(٣) سياسات الترقية .
(٤) سياسات التعويضات المادية وغير المادية (الخدمات) .
(٥) سياسات انهاء الخدمة .

وسنعالج هذه السياسات على التوالي :

سياسات التعيين :

ان اختيار الشخص الملائم للوظيفة من اهم الامور فى ادارة الافراد . وتواجه المشروعات عدة مشاكل متعلقة بتعيين الموظفين . وفيما يلي مجموعة من هذه المشاكل التي يجب اتخاذ قرارات بشأنها لتكون بمثابة قواعد يلتزم الاداريون بتطبيقها .

- التعيين من داخل المشروع (بالنقل او الترقية) ، او من خارجه .
- التعيين على اساس شهادات علمية او اجتياز اختبارات شفوية او تحريرية ، او على اساس الخبرة التي يتمتع بها المتقدم للوظيفة .
- تعين الموظفين تعيينا دائما او تعيينا تحت الاختبار .
- الحد الادنى من الشروط الصحية .
- مصادر الحصول على الموظفين (قائمة الانتظار ، المستخدمين الحاليين او السابقين ، الاقارب والاصدقاء ، الجامعات ومعاهد التعليم ، مكاتب التوظف المتخصصة ، الاعلان فى الجرائد والمجلات) .

وسنعالج فيما يلي انواع الاختبارات التي تعمل للمتقدمين للوظائف :

الاختبـــارات :

ان سياسة عمل اختبارات المرشحين للوظائف تقلل كثيرا من خطـورة الحكم بصلاحية (او عدم صلاحية) موظف بناء على شهاداته التي يتقدم بها . ويمكن التمييز بين عدة انواع من الاختبارات :

اختبارات الذكاء : وهي اختبارات للقدرات العقلية والوعي العقلـي للفرد ، وغالبا ما تحوي هذه الاختبارات على مشاكل تحتاج الى استدلال او تدليل شفوي .

اختبـارات فنيـة : والمقصود منها تبيان قدرة الفرد على تنفيذ عمليات معينة مثل تصليح آلة دقيقة او تشغيل محرك كهرباء ... الخ

اختبارات الشخصية : وبها تقاس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردات افعاله .

اختبـارات الميـل : وبها يعرف ميل الفرد نحو عمل معين .

سياسات التدريب :

لكي تتم الاعمال على خير وجه يجب تدريب الافراد على القيام بواجباتهم • وهناك فرق بين التدريب والتعليم •فالتعليم معرفة عامة اما التدريبفمعرفة وخبرة شخصية تقوم المؤسسة بتهيئتها لموظفيها • ويحدث التدريب فى المشروع سواء كان هناك برامج تدريبية معتمدة او لا يوجد (وفى الحالة الاخيرة يسمى التدريب عشوائيا لا اراديا) • وقد يكون التدريب (١) اثناء الوظيفة ذاتها (٢) كما قد يكون التدريب فى شكل محاضرات ومناقشات (٣) واخيرا قد يكون التدريب بالمراسلة • هذا وقد يكون التدريب جماعيا (اي يشمل عددا كبيرا من الاشخاص) كما قد يكون التدريب فرديا ولا يشمل التدريب الموظفين فقط وانما يشمل (ويجب ان يشمل) العمال ايضا ، فللتدريب فوائد كثيرة منها :

(١) يزيد التدريب من الكفاية الانتاجية •
(٢) يقلل التدريب من الحوادث والاخطاء •
(٣) يساعد التدريب على ثبات قوة العمل ومرونتها ، وذلك بامكان احلال الموظفين محل بعضهم فى حال غياب احدهم او بعضهم •
(٤) يساهم التدريب فى رفع الروح المعنوية للموظفين والعمال •

سياسات الترقية :

الترقية هي نقل المستخدم الى وظيفة اعلى من حيث المسئولية والسلطة • وهناك عدة اسس للترقية :

(١) الترقية بالاقدمية حيث يتم ترقية المستخدم بمرور الزمن بصرف النظر عن شهاداته او خبرته او قدرته •
(٢) الترقية بالشهادات حيث يتم ترقية المستخدم على اساس حصوله على شهادات اعلى من التي يحملها •
(٣) الترقية بالاختبار (بالباء) وفيها يتم ترقية الموظف بعد نجاحه فى اختبارات شفوية او تحريرية تعقد لهذا الغرض •
(٤) الترقية بالاختيار (بالياء) وفى هذه الحالة يقوم الرئيس باختيار من يصلح

للوظيفة الجديدة بناء على تقديره هو وان كان يدخل فى الاعتبار العوامل الاخرى مثل الشهادات او الاقدمية ... الخ .

ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب الا انه من المبادىء المقررة فى الترقية هي :

(١) ان تكون الترقية على اساس الاصلح (لاوساطات او محسوبيات) .

(٢) ان تكون الترقية للوظائف العليا من بين المستخدمين داخل المشروع كلما امكن ذلك .

(٣) ان تتم الترقية بموافقة الرئيس المباشر للموظف الذي تقرر ترقيته

(٤) ان يعلم الجميع بشروط الترقية مقدما [١] .

ويتم تنزيل الرتبة ــ وهي عكس الترقية ــ اما (١) لسوء الاختيار (٢) او أجراء تأديبي من جانب الادارة .

سياسات التعويض المادي :

لا يمكن ان يقوم الموظفون والعمال ــ فى ظل النظم الاقتصادية التي تتركز على المال ــ دون ان يدفع لهم اجر كتعويض مادي لمجهوداتهم . وقد فكر الكثيرون من رجال الاعمال والعلماء والفلاسفة ــ على مر الزمن ــ فى احسن طريقة لدفع الاجور . ويمكننا القول بوجود طريقتين اساسيتين لدفع الاجور [٢] .

(١) الاجر الزمني : حيث يدفع مبلغ معين لكل وقت معين قضاه المستخدم فى العمل بصرف النظر عن العمل الذي قام به .

(٢) الاجر بالقطعة : حيث يدفع مبلغ معين لكل وحدة من الوحدات المنتجة بصرف النظر عن الزمن الذي استغرقه الموظف او العامل .

ويعاب على الطريقة الاولى غياب العنصر التشجيعي فمهما زاد المستخدم من انتاجه فان اجره لايزيد وبذلك يستوى من يعمل بجد ومن لا يعمل بجد ومن مزاياها ثبات دخل المستخدم الذي هو سلاح ذو حدين : فثبات الدخل

---

(١) لاحظ انه من الضروري ان يكون في المشروع سلم للوظائف وفرص للترقية ، والا انتاب الموظفون نوع من اللامبالاة . راجع ما قلناه في « طبيعة الانسان الفرد » .

(٢) يقال من المبالغ التي تدفع للموظفين مرتبات ، اما المبالغ التي تدفع للعمال فيطلق عليها اجور .

يوحي بالاستقرار والثبات وعلى هذا فالمفروض فى المستخدم ان يتفرغ لعمله ومن الناحية الاخرى فان ثبات الدخل قد يؤدي الى اللامبالاة وعدم الاهتمام.

اما الدفع بالقطعة فهي طريقة تشجع على زيادة الانتاج الا انها غير انسانية حيث باستخدامها يختلف دخول الافراد بحسب قدرتهم الجسمانية والعقلية .

لذلك اهتم العلماء ورجال الاعمال بتصميم طرق اخرى تشمل مزايا الطريقتين . ومن هذه الطرق (١) طريقة فريدريك تايلور (٢) طريقة جانت (٣) طريقة ايمرسون (٤) طريقة روان (٥)طريقة هالسي (٦) طريقة بيدو ...الخ [١]

اجـراءات التعيـين :

فيما يلي الخطوات المختلفة التي تتبع عادة فى تعيين المستخدمين .

١ - الاعلان عن الوظيفة .
٢ - استلام طلب الاستخدام ومقابلة مبدئية .
٣ - اختبـــارات .
٤ - دراسة تاريخ المستخدم - شهادته وخبرته .
٥ - موافقة مبدئيـــة (او رفض) من ادارة المستخدمين .
٦ - موافقة نهائية من الادارة المختصة .
٧ - الفحص الطبي .
٨ - التعيـــين .
٩ - تعريف المستخدم بالمشروع .

تنظيـم شئـون الافـراد

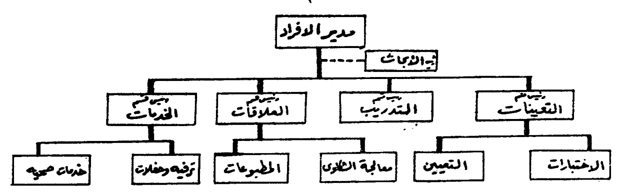
يتوقف تنظيم شئون الافراد على طبيعة المشروع وحجمه وأهدافـه وسياساته . ويخضع تنظيم شئون الافراد لذات المبادىء التي تعرضنا لها فى باب التنظيم . والسؤال الذي يواجه اداره أي مشروع هو :

هل من المفضل تطبيق نظام اللامركزية أو المركزية فى شئون الافـراد ؟ ويتوقف الاجابة على هذا السؤال على ظروف المشروع الا ان المبادىء التي سبق ان ذكرناها - فى هذا الصدد - تشير الى الحل الأمثل .

---

(١) للتوسع راجع : ادارة الاعمال الصناعية ، ابراهيم همیمي . مكتبة عين شمس - القاهرة .

وفي الشكل التالي نموذج لخريطة تنظيمية لادارة الافراد فى مشروع متوسط الحجم حيث يظهر بها اربعة اقسام رئيسية خلاف الابحاث هي : التعيينات ، التدريب ، العلاقات ، والخدمات . (لاحظ ان هذا المشروع أخذ ــ كما يفهم من الخريطة ــ بنظام المركزية بشئون الأفراد ، حيث تقوم ادارة الافراد بما يتعلق بشئون الافراد) .



الرقابة في شئون الافــراد

لكي تتم ادارة الافراد على الوجه الاكمل يجب التأكد من أن قوة العمل فى المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة فى تحقيق أهــداف المشروع . وسنقوم فيما يلي بعرض بعض المؤشرات التي تعتبر أساسية لقياس مدى نجاح برامج ادارة المستخدمين[1] :

(١) عدد طلبات النقل من وظيفة الى أخرى : فقد يكون طلب النقل ناتجا من سوء الاختيار أو التعيين ... الخ

(٢) عدد الاستقالات الاختيارية فى كل ادارة وفى المشروع ككل .

(٣) عدد الاشخاص الذين تم فصلهم كاجراء تأديبي .

(٤) عد دالاشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم حاجة العمل اليهم.

(٥) عدد الوظائف الخالية التي ظهرت فجأة . فيكون ذلك دليل على سوء التخطيط أو عدم وجوده بالمرة .

---

(١) للتوسع في هذا الموضوع راجع المؤلفات الاتية :

- Filppo, Principles of Personnel Management, 1961. PP. 96 ff.
- Merrihue, Willard; and Katzell, Raymond, „ERI: Yardstick of Employee Relations, » Harvard Business Review, vol. 33, N°.6, 1955, P. 91.

(٦) كمية العمل التي يقوم الموظف أو العامل بانجازها فى زمن معين •
(لاحظ ان هذا مقياس لكفايته الانتاجية)
(٧) كمية العوادم (الاشياء والمواد التالفة) التي تنجت من استخدام كمية معينة من المـــواد •
(٨) عدد الموظفين والعمال الاحتياطين لملء وظائف شاغرة •
(٩) مستوى الاجور والمرتبات فى المشروع بالنسبة للاجور والمرتبات السائدة فى المشروعات المماثلة أو فى المجتمع ككل •
(١٠) عدد الاشخاص الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية •
(١١) حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الافراد •
(١٢) عدد مرات الغياب والتأخير •
(١٣) عدد الحوادث ومعدلها •
(١٤) اجمالي مصاريف التأمين المدفوعة لشركات التأمين •
(١٥) عدد الايام التي أضرب فيها العمال عن العمل •
(١٦) عدد الشكاوى المرسلة الى مكاتب العمل أو الهيئات الحكوميـــة أو النقابيـــة •
(١٧) عدد الشكاوى المرسلة للادارة بخصوص التعويضات المادية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل ••• الخ

وبالطبع لا يكفي معرفة عدد هذه الظواهر وانما من الضروري معرفة معدلاتها واسبابها ومقارنتها بالاعوام السابقة وبالمشروعات المماثلة • فيمكن الحصول على معدلات الغياب مثلا بقسمة حالات الغياب طوال العام على عدد الموظفين الثابتين فى سجلات الشروع • ويمكن الحصول علـــى معدلات الاستقالة بقسمة عدد الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين فى السجلات ••• وهكذا • ونحن نشير أيضا الى ضرورة دراسة اسباب هـــذه الحـــالات ، فالارقام قد تكون مضللة ، كما وأن معرفة الاسباب ضروري لتصحيح أوجه الخطأ او النقص • ومقارنة هذه المؤشرات بمثيلتها فى الاعوام السابقة يفيد فى معرفة اتجاهات المستخدمين نحو المشروع على مر الزمن •

اسئلـة

١ — ان الافراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم . ما رأيك ؟ اشرح بالتفصيل .

٢ — ما هو المقصود بقولنا « انه يجب النظر الى الفــرد فى المنظمة علــى انــه انسان » ؟

٣ — ما هو الفرق بين حصر الوظائف وتحليل الوظائف ؟

٤ — هل يتوقف عدد الاشخاص المطلوب تعيينهم على كمية العمل المطلوب تنفيذه فقــط ؟

٥ — ما هي سياسات الافراد المختلفة ؟

٦ — ما هو المقصود بالتعيين من داخل المشروع ؟

٧ — ما هي مصادر الحصول على الموظفين ؟

٨ — اذكر انواع الاختبارات ثم بين الفرق بينها .

٩ — ما هي أسس الترقية ؟

١٠ — ماذا يحدث لو لم تكن ترقية المستخدمين على أساس الاصلح ؟

١١ — يعتبر المرتب الثابت سلاحا ذو حدين . لمــاذا ؟

١٢ — هل توافق على الاخذ بنظام اللامركزية فى شئون الافراد ؟ لماذا ؟

١٣ — اذكر بعض المعايير الرقابية لقياس نجاح برامج المستخدمين فى كل من الامور الآتية : (ا) التعيين (ب) التدريب (و) التعويض (د) الترقيــة (هـ) الروح المعنوية .

* * *

الباب الثاني عشر
ادارة الخدمات المكتبية

الغرض من هذا الباب هو عرض الاصول العلميـــة في ادارة الخدمات المكتبية، تطبيقا لمبادىء الادارة التي اوردناها. وعلى هذا فلـــن نتعرض لهذه المبادىء مرة اخرى الا فيمـــا يتعلق مباشرة بالخدمات المكتبية دون الدخول في التفصيلات.

في مفهوم الخدمات المكتبية :

ذكرنا فى البـــــاب الاول ان النشاطات الرئيسية فى أي مشروع ثلاثة : نشاطات فنية (تتعلق بطبيعة عمل المشروع) ونشاطات مالية وشئون افراد . الا انه فى كل المشروعات ـــ مهما كان نوعها ـــ نجد كثيرا من اوجه النشاط التي تتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد ، بحفظ المكاتبات الواردة وصور الخطابات الصادرة ، بتلقي المكالمات التلفونية وبارسالها (سواء كان ذلك بين ادارات المشروع أو بين المشروع والهيئات الخارجية) ، وكذلك كل ما يتعلق بالمكاتب من ناحية شكلها وامكنتها وترتيبها وصيانتها ونظافتهـــا واضاءة الحجرات وتهويتها ••• وكل ما يتعلق بالصيانة والنظافة فى المكاتب • وتسمى هـــذه الاعمال « الخدمـــات المكتبية » • وقد اطلقنا عليها هذه التسمية لان هذه العمليات ليست مهمة فى ذاتها ، وانما اهميتها مستمدة مـــن ضرورتها لمختلف نشاطات المشروع الاخرى • وتسمى ادارة هـــذه العمليات ادارة الخدمات المكتبية Office Management او ادارة المكاتب •

التخطيــط للخدمــات المكتبيــة

يقصد بالتخطيط للاعمال المكتبية مرحلة التفكير واتخاذ القرارات المتعلقة بالاعمال المكتبية والخاصة بتحديد :

(١) اهداف ادارة المكاتب الواجب الالتزام بها

(٢) مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها مثل الآلات الكاتبة والحاسبة والمكاتب وآلات الطبع المختلفة والاوراق وادوات المكتب ... والسعاة ... الخ .

(٣) مجموعة السياسات المكتبية

(٤) الاجراءات التفصيلية التي تتبع فى تنفيذ العمليات المكتبية .

(٥) الميزانيات التقديرية للاعمال المكتبية

(٦) وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ العمليات المكتبية الهامة .

اهداف ادارة المكاتب :

تهدف ادارة المكاتب الى تنفيذ الخدمات المكتبية المتعلقة بادارات المشروع المختلفة باقل جهد وبأقل وقت وتكاليف . والاعمال المكتبية ليست ــ كما سبق ان ذكرنا ــ مهمة فى ذاتها وانما أهميتها مستمدة من ضرورتها لمختلف نشاطات المشروع الاخرى .

السياســات المكتبيــة :

تجد الادارة ضرورة اتخاذ قرارات فى مشاكل مكتبية تتكرر باستمرار وفيما يلي نموذج لبعض السياسات المكتبية :

(١) سياسات تتعلق بالبريد الصادر :

ــ طريقة الكتابة المبدئية للرسائل الصادرة (عادية ــ اختزال) .

ــ طريقة أخذ صور اضافية للرسائل الصادرة (بآلات طبع خاصة أو بالكتابة) .

(٢) سياسات تتعلق بالبريد الوارد :

ــ طريقة وميعاد احضار البريد الوارد من مكتب البريد .

— طريقة فتح الخطابات (باليد او بآلات حديثة) .
— طريقة قراءة الخطابات والمسئولين عن ذلك .
— اسس تصنيف الخطابات الواردة تمهيدا لتوزيعها على الادارات المختصة .

(٣) سياسات تتعلق بالمكاتبات والاتصالات بين اجزاء المشروع :
— الشكل المادي للاتصالات (كتابية أو شفوية) .
— طريقة الاتصال (اتصال مباشر بين الموظفين أو بواسطة سعاة) .

(٤) سياسات تتعلق بحفظ البريد الوارد والصادر :
— طبيعة المستندات والخطابات الواجب حفظها وتلك الواجب التخلص منها فورا .
— أسس الفهرسة (الفهرسة على أساس الاسم أو الموضوع أو المنطقة الجغرافية) .

(٥) سياسات تتعلق بالنماذج المستخدمة فى المشروع :
— طبع النماذج أو شراؤها جاهزة .
— أسس صرف النماذج للادارات المختلفة .

(٦) سياسات تتعلق بالاستعلامات :
— تسجيل أو عدم تسجيل تحركات الرؤساء الاداريين .
— كيفية التصرف فى حالة الزائرين الذين ليس لديهم وقت للانتظار !

(٧) سياسات النظافة والصيانة :
— دورية الصيانة والنظافة .
— طريقة الصيانة والنظافة (يدوية او بآلات حديثة) .

(٨) سياسات تتعلق بالتليفونات :
— مدى السماح بالاتصال المباشر بالادارة العليا .
— مدى السماح بالمكالمات الشخصية .

العناصر المادية الواجب استخدامها في الاعمال المكتبية :

يمكن عرض العناصر المادية فى الاعمال المكتبية فى القائمة الآتية :

(أ) المكـــاتـــب .

(ب) المقاعـد (مقاعد المكاتب والمقاعد المخصصة للزائرين) .

(ج) المفروشـــات الارضيـــة .

(د) ادوات المكتـــب (اقلام ... حبر ... الخ) .

(ه) تليفونـــات .

(و) اوراق للكتابة العادية والكتابة على الآلة الكاتبة واوراق الاستنسل والكربون ... الخ .

(ز) الآلات الكاتبة والحاسبة وآلات الطبع والنسخ ... الخ .

(ح) ملفـات الحفـظ .

(ط) ادوات التنظيف والصيانة وقطع الغيـــار .

وتعتبر هذه العناصر المادية أساس الميزانيات التقديرية الواجب القيـام بها باعتبارها اداة من ادوات التخطيط والرقابة • ويمكن الاستفادة من نماذج الميزانيات التقديرية السابقة تصويرها فى رسم الميزانية التقديرية للاعمـال المكتبية •

الاجـراءات المكتبيـة :

تتعلق الاجراءات المكتبية بالخطوات التفصيلية التي تتبع فى تنفيـذ العمليات المكتبية • وتخضع الاجراءات المكتبية للمبادىء التي ذكرناها فى التخطيط • الا انه يجب الاشارة هنا بصفة خاصة الى ضرورة عمل خرائط انسياب الاجراءات لمعرفة المستويات الادارية التي ترتبط بها الاعمال المكتبية• فاذا زادت هذه المستويات عن الحد الملائم تطلب الامر اعادة اقرار اجراءات جديدة غير معقدة والا سيطر الروتين على الجهاز الاداري •• وبذلك تشل حركـة العمـل •

تنظيـــم الاعمـال المكتبيـة

لا يمكن اتمام الاعمال المكتبية على خير وجه دون تحديد للمسئوليات والسلطات ••• أي دون تنظيم • ويخضع تنظيم الاعمـال المكتبية لـذات المبادىء التي درسناها فى باب التنظيم • الا اننا نشير الى موضوع خـاص

بالاعمال المكتبية يعتبر من المشاكل الاساسية فى الادارة : وهــو موضوع المركزية واللامركزية فى الاعمال المكتبية ، أي الى اي مدى يسمح للادارات المختلفة بالقيام بالاعمال المكتبية الخاصة بها . هل يكون لكل ادارة اقسام خاصة بالبريد الوارد والصادر والحفظ والتليفونات والنظافة والصيانــة والاستعلامات ... أم توجد ادارة مركزية تقوم بكــل هذه الخدمات ؟ وتختلف الاجابة على هذا السؤال باختلاف ظروف المشروعات ، ولكــن المبادىء التي ذكرناها فى هذا الموضوع تشير الى الحل الامثل .

وفيما يلي قائمة نموذجية بالاعمال المكتبية المختلفة [١] :

اولا ـ عمليات كتابية تتعلق بالبريد الصادر :

١ ــ الكتابة المبدئية للفكرة والمعلومات التي تحويها الرسالة سواء باليد أو بالاختزال .

ب ــ الكتابة النهائية للرسالة (على الآلة الكاتبة) .

حـ ــ أخذ صور اضافية للرسالة الصادرة سواء بآلات الطباعة أو باليد

ثانيا ـ عمليات الحفظ (الارشيف) :

١ ــ وضع الفهارس وطريقة الحفظ .

ب ــ وضع الرسائل والمستندات فى ملفاتها حسب نظــام الفهارس الموضوع (حتى يمكن الرجوع بسهولة الى أي مستند فــي المستقبــل) .

حـ ــ سحب الرسائل المطلوب الرجوع اليها من ملفاتها واعادتها .

ثالثا ـ عمليات تتعلق بالنماذج المستخدمة :

أ ــ تصميم النماذج الواجب استخدامها او اعــادة تصميم النمــاذج المستخدمة حاليا .

ب ــ الاشراف على طبع النماذج بعد تقدير الكميات المطلوبة .

جـ ــ حفظ السجلات المتعلقة بالنماذج (الرقابة على استخدام النماذج).

---

(١) بتصرف من : Davis, Lawrence : Office Administration.

رابعا ـ عمليات البريد الصادر والوارد :

أ ـ بالنسبة للبريد الوارد فهناك عمليات احضار البريد الوارد من مكتب البريد ثم فتح الخطابات وقراءتها وتصنيفها (بغرض توزيعها على الادارات المختصة) ثم توزيعها .

ب ـ بالنسبة للبريد الصادر فهناك عملية تجميع الخطابات الصادرة من الادارات المختلفة وغلقها ووضع طوابع البريد عليها ثم تسجيلها فى دفتر الصادر .

جـ ـ بالنسبة للبريد بين الادارات فهناك عملية استلام وتسليم المكاتبات من والى مختلف الادارات والاشخاص .

خامسا ـ عمليات تتعلق بالمكاتب ذاتها :

أ ـ صيانة المكاتب ونظافتها .

ب ـ وضع اقلام واوراق ... وغير ذلك من ادوات المكتب على مكاتب الرؤساء الاداريين .

سادسا ـ عمليات تتعلق بالتليفونات :

أ ـ استقبال المكالمات التليفونية الواردة وتوزيعها على اصحابها .

ب ـ ارسال المكالمات التليفونية خارج المشروع .

جـ ـ الاتصالات التليفونية الداخلية بين ادارات المشروع المختلفة .

د ـ انشاء وحفظ دليل تليفونات خاص للمشروع (يحوي الاشخاص والهيئات التي تهم المشروع فقط) .

سابعا ـ الاستعلامات :

١ ـ استقبال الاشخاص الذين يريدون زيارة الرؤساء الاداريين وتسهيل مأموريتهم .

ب ـ تسجيل حركات الرؤساء الاداريين عند الدخول والخروج تهيئة للرد على من يطلبهم .

جـ ـ استلام البرقيات الواردة وارسال البرقيات الصادرة .

ثامنا ـ النظافة والصيانة :

أ ـ صيانة المباني والاثاث .... الخ .

ب ـ شراء اللوازم والمهمات اللازمة للصيانة والنظافة .

جـ ـ نظافة الحجرات والطرق والممرات ....

د ـ تهيئة الاضاءة والتهوية ودرجة الحرارة المناسبة .

اختيار الاثاثات المكتبيـة :

وهـذه تشمـل :

أ ـ المكاتـب .

ب ـ المقـاعـد .

جـ ـ الآلات (الكاتبة والحاسبة ...الخ) .

هذا ويجب ان ننوه الى ان الكثيرين من رجال الادارة يطلقـون على هذه الاعمال السابق ذكرها بالشئون الادارية . وهم فى ذلك يقعون فى خطأ كبير ، فشتان بين الشئونالادارية والشئون المكتبية .

الرقابة على الاعمال المكتبيـة

لكي تتم الاعمال المكتبية على خير وجه يجب التأكد من أن ما تم ـ او يتم ـ من الاعمال المكتبية مطابق لما اريد اتمامه . وعناصر الرقابة ـ كأي رقابة ـ ثلاثـة : تحديد المعايير الرقابية وقياس الآداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها . وقبل ان نذكر بعض المعايير الرقابية يجدر بنا الاشـارة الى ضرورة استخدام الميزانيات التقديرية باعتبارها من اهم الادوات الرقابية .

معايير رقابية في الاعمال المكتبيـة :

ـ عدد الكلمات التي تستطيع السكرتيرة (او السكرتير) كتابتهـا فى الدقيقة سواء بالطريقة العادية او بالاختزال او على الآلة الكاتبة .

ـ عدد الصور الاضافية الممكن الحصول عليها فى الدقيقة .

ـ عدد الخطابات التي يمكن فتحها فى الدقيقة .

ـ عدد الخطابات التي يمكن قراءتها فى الدقيقة .

- الوقت اللازم لوضع طوابع بريد على مائة خطاب صادر .
- عدد الخطابات التي يمكن وضعها فى ملفاتها فى خمس دقائق .
- عدد الخطابات التي يمكن سحبها من ملفاتها فى خمس دقائق .
- عدد المكالمات التليفونية التي يمكن الرد عليها فى خمس دقائق .
- عدد المكالمات التليفونية التي يمكن طلبها فى خمس دقائق .
- عدد الاشخاص الممكن استقبالهم فى خمس دقائق .
- عدد المكاتب التي يمكن تنظيفها فىخمس دقائق .
- تكاليف كتابة خطاب على الآلة الكاتبة .
- تكاليف اخذ صورة اضافية لخطاب صادر .
- متوسط تكاليفارسال الخطابات العادية .
- تكاليف صيانة المكاتب فى سنة مثلا ....وهكذا

نلاحظ ان كل هذه المعايير اقتصادية اي تتعلق بدرجة استخدام العناصر. وهناك معايير اخرى مماثلة فى الاهمية وهي المعايير الاجتماعية التي تقيس مدى رضا العملاء والموظفين والموردين والوسطاء .. عن الاعمال المكتبية وفى رأينا ان هذه المعايير الاخيرة اهم من المعايير الاقتصادية لانها تتعلق تعلقا مباشرا بسمعة المشروع وصورته الذهنية عند جماهيره .

اسئلـــــة

١ - ما هو المقصود بالخدمات المكتبية ؟ وما الفرق بينها وبين الشئـــون الاداريـــة ؟

٢ - ما هو المقصود بالتخطيط للخدمات المكتبية ؟ ومن يقوم بـــه ؟

٣ - هل توافق على اتباع نظام اللامركزية فى الاعمال المكتبية ؟

٤ - ارسم خريطة تنظيمية لادارة مركزية للخدمات المكتبية مبينا اختصاص كل قسم من اقسامهـــا .

٥ - اشرح كيف يمكن الاستفادة بالميزانيات التقديرية فى الاعمال المكتبية .

* * *

الباب الثالث عشر
الادارة العامة [1]

ما هو المقصود بالادارة العامة ؟ وما الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال ؟ هل هناك فروق جوهرية في المبادىء ام مجرد فروق في التطبيق ؟ هـل تعتبر الادارة العامـة موضوعـا متخصصا من الموضوع الاكثر شمولا « الادارة » . اسئلة نسعى للاجابة عليها في هذا الباب . كما نسعى ايضا الى ايضاح المقصود بالتخطيط القومي والتنظيم الاداري والقيادة والرقابة الادارية باعتبارها عناصر الادارة العامة .

في مفهوم الادارة العامة :

« الادارة العامة » Public Administration موضوع متخصص مـن الموضوع الاكثر شمولا « الادارة » . فالادارة كما نعرف هي تنفيذ الاعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم . فاذا كانت هذه الاعمال عامة ، اي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة ، اطلق على الادارة في هذه الحالة « الادارة العامة » . وهي بهذا تشمل الاعمال الحكوميه على اختلاف انواعها ، اقتصادية كانت او اجتماعية ، زراعيـة او صناعية ، تجاريـة او مالية ، صحية او دفاعية ، بحريـة او جوية ، تتعلق بالشرطة او

---

(١) يعالج المؤلف موضوع الادارة العامة بتوسع في مؤلف آخـر بالعنوان الآتي :
الادارة العامة : المبادىء والنظريات ، دراسة هيكلية قانونية في لبنان والجمهورية العربيـة المتحدة . (١٩٦٤) .

بالسجون ، بالمستشفيات او بالمدارس ، بانتاج الصواريخ او بانشاء الطرق والكباري ، بدفع تعويض للمحاربين القدامى او برعاية الطفولة ... الـخ . فالادارة العامة تهدف الى تحقيق اهداف عامة ، بتنفيذ السياسة العامة للدولة.

ويتفق الكثيرون على هذا التعريف للادارةالعامة . فيعرف فيفنر Pfiffner وزميله الادارة العامة بانها « تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيـذ السياسة العامة » [١] .

ويقول ليونارد هوايت [٢] White انالادارة العامة « تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة » .

فالادارة العامـة نشاط يتعلق « بالتنفيذ » ـ تنفيـذ السياسة العامة للدولة . وفى هذا يقـول محمد توفيق رمزي [٣] ان الادارة العامـة « نشاط الجماعات المتعاونة فى خدمة الحكومة فى الاداة التنفيذية على وجه التخصص لتحقيق اهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة » .

وبالرغم من أن الكثيرين يتفقون على مفهوم الادارة العامة الا ان هناك اختلافا فى وجهات النظر حول الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال .

الفروق بين الادارة العامة وادارة الاعمال :

يرى البعض ان هناك فروقا جوهرية بين الادارة العامة وادارة الاعمال بينما يرى البعض الآخر ان الفرق فى المجال فقط ولكـن المبادىء الاساسية واحدة . ونلخص فيما يلي ما قاله « جلادن » عن الفروق الجوهرية بـين الادارة العامة وادارة الاعمال [٤] .

اولا : يعمل المشروع العام عادة فى ظروف احتكارية بينما تسود المشروعات الخاصة روح المنافسة الحرة .

ثانيا : يجب على الموظف العام ـ وهو يؤدي واجبه في نطاق الادارة العامة ـ أن يلتمس روح الخدمة العامة ، فليس المقصود من الادارة العامة

---

(1) Pfiffner, Public Administration, P. 5.

(2) White, Introduction to the Study of Public Administration.

(٣) استاذ الادارة العامة ومدير معهد الادارة العامة بالجمهورية العربية المتحدة .

(4) Gladen, The Essentials of Public Administration.

تحقيق أرباح ، بل تقديم منفعة عامة للمواطنين .

ثالثا : يجب على القائمين على شئون الادارة العامة التزام قاعدة المساواة بين المواطنين ، وعدم ايثار بعضهم بأنواع ممتازة من الخدمات .

رابعا : الغالب فى نطاق الادارة العامة أن يعمل الموظف بصفته لا باسمه . ومن ثم فان الجمهور لا يهمه ان يعرف اسم الموظف الذي يعامله ، ولهـذه القاعدة استثناءات فى بعض الاحوال .

خامسا : يهيمن على الادارة العامة قاعدة المسئولية العامة ، فرجـال الادارة العامة مسئولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور . وتتحقق هذه المسئولية بعدة طرق السياسية منها والقضائية .

سادسا : تخضع الادارة العامة لقاعدة تزويد الافراد بكافة المعلومات التـي تعنيهم على استعمال حقهم فى الرقابة . ولهذا فان من واجب الادارات العامة اعداد وسائل الاعلام ، وتسهيل مهمة الافراد فى الحصول على ما يشاؤون من معلومات ، وعدم حجب تلك المعلومات الا فى الحدود التي تقتضيها المصلحة العامة .

سابعا : وتتسم المشروعات العامة بخضوعها لتنظيم يتم على نطاق واسـع ويتفرع على هذه الصفة كثير من المشاكل التي يواجهها علم الادارة العامة فى الوقت الحاضر .

ثامنـا : لما كانت المشروعات العامة لا تخضع لظروف المنافسة الحرة التـي تسود المشروعات الخاصة كقاعدة عامة ، فقـد أصبح مـن المقرر الاستعاضة عنها بقاعدة اختبارات الكفاية ، التي يقصد مـن ورائها الكشف عن الكفايات فى الاشخاص وايجاد الحوافز لزيادة الانتاج .

هذا ويرى سليمان الطماوي [1] فرقا آخرا فيقول : « ان الادارة العامة تسير وتحيا فى فلك القانون الاداري وان لهذا القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التي تثيرها دراسة الادارة العامة » .

---

(١) سليمان محمد الطماوي : مبادىء علم الادارة العامة ، ص ٢١ وما بعدها .

ومن الذين يعتقدون بعدم وجود فروق جوهرية فى المبادىء بين الادارة العامة ، وادارة الاعمال ، هنري فايول وليونارد هوايت ، وقـد سبق أن أوردنا النص الحرفي لتعبيراتهم بهذا الصدد .

وليس هناك فى — رأينا — فروق استراتيجية كما يبدو لاول وهلة بين ادارة الاعمال العامة وادارة الاعمال الخاصة بالصورة التي أظهرها جلادن للاسباب الآتية :

اولا : كثير من المشروعات الخاصة تعمل ايضا فى ظروف احتكارية ودراسه المتطلع فى الاعمال بأمريكا تكفي للاقتناع بهذا الاعتراض .

ثانيا : لكي ينجح المشروع الخاص يجب على مديريه وموظفيه أن يشعروا بروح الخدمة العامة . فليس المقصود — كما هو مفهوم خطأ — أن الغرض من الاعمال الخاصة الحصول على الارباح بل تقديم سلع وخدمات . والدافع الى هذا هو الحصول على الارباح ، ويخلط الكثيرون بين الغرض والدافع .

ثالثا : لكي ينجح المشروع الخاص ، يجب على أفراده التزام قاعدة المساواة بين المستهلكين وبين الموردين والجمهور بصفة عامة ، ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المشروع فهذه أحد المبادىء الاخلاقية المعروفة .

رابعا : لا يمنع اطلاقا أن يتم العمل فى المصالح الحكومية على أساس اسماء الاشخاص ، كما لا يمنع ان يتم العمل فى المشروعات الخاصة على أساس صفة الشخص ، بل أن اتمام الاعمال على اساس الاشخاص فيه كثير من الروح الانسانية والتي يجب ان تغلب على الاعمال سواء كانت خاصة ام عامة .

خامسا : مديرو المشروع مسئولون امام مجموع المساهمين والموردين والتجار والمستخدمين والعمال والمستهلكين والمجتمع بصفة عامة . فمديرو المشروع مسئولون مسئولية اجتماعية تتساوى مع مسئوليه الاداري فى الحكومة .

سادسا : ان العمل يتم بناء على المعلومات المتبادلة ونظم الاتصال ، ولا يقتصر

هذا على الاعمال العامة بل يتعداه الى المشروعات الخاصة .

سابعا : ان التنظيم على نطاق واسع ليس من صفات المشروعات العامة بل ان بعض الشركات الامريكية تبدو اكثر تعقيدا من بعض الحكومات الصغيرة .

ثامنا : ان نجاح الاعمال الخاصة يتوقف على اختيار الموظفين الاكفاء .

هذا وقد اعترف جلادن نفسه بأن الفروق التي ذكرها قد لا توجد ـــ من الناحية العلمية ـــ بين المشروعات الخاصة وبين المشروعات العامة . . .

يتضح من التحليل ان الفرق الاستراتيجي بين الادارة العامة وادارة الاعمال ان الاولى هي ادارة الاعمال الحكومية أي في قطاع الحكومة ، أما ادارة الاعمال فانها تتعلق بقطاع الاعمال الخاصة أي الذي يمتلكه أفراد أو مجموعة من الافراد سواء في شكل مشروعات فردية أو في شكل شركات تضامن او توصية او مساهمة .. الخ . فالفرق ـــ اذن في « المجال » وليس فرق في المبادىء . فمبادىء الادارة المجردة واحدة ، فاذا كان المجال في القطاع الخاص قيل : ادارة الاعمال الخاصة ، واذا كان « المجال » في القطاع العام قيل « ادارة الاعمال العامة » تمييزا لها عن ادارة الاعمال . وفي رأينا تسمية ادارة الاعمال العامة بهذا الاسم اقرب الى الوضوح من قولنا الادارة العامة . فلفظ الادارة العامة ترجمة للمفهوم الانجليزي Public Administration

وعلى هذا فالصلة بين ادارة الاعمال العامة وادارة الاعمال الخاصة صلة وثيقة ، والمبادىء المجردة التي تحكم الاثنين واحدة [1] الا انه يمكن تمييز ثلاثة فروق جوهرية ناتجة من المجال ذاته (المجال الحكومي) وهي :

(١) الارتباط بالسياسة

(٢) الارتباط بدستور الدولة وقوانينها الاساسية والفرعية

(٣) حجم التنظيم .

---

(١) راجع ما قاله ليونارد هوايت وهنري فايول في الباب الثاني ، القوانين الاساسية في الادارة

اولا : الارتباط بالسياسة :

ترتبط الادارة العامة ارتباطا وثيقا بالسلطـــة التشريعية والتركيـب السياسي للمجتمع .

فتحديد الاهداف ورسم السياسات فى المشروع الخاص يدخل فـــي صميم أعمال الاداري فى المشروع ، وغالبا ما يتوقف على اعتبارات اقتصادية محضة . أما فى الادارة العامة فان تحديد الاهداف القومية والسياسات العامة يدخل فى صميم نشاط السلطة السياسية وكثيرا ما تتوقف علـــى اعتبارات سياسية واجتماعية بخلاف الاعتبارات الاقتصاديـة [١] .

ومن ناحية اخرى فان السلطة السياسية تراقب اعمال الادارة العامة حيث يتم محاسبة الوزراء أمام المجالس النيابية .

ثانيا : الارتباط بدستور الدولة وقوانينها :

ترتبط الادارة العامة ارتباطا جوهريا بدستور الدولة وقوانينها الادارية. فيحكم الدستور والقوانين الادارية تصرفات الاداريين والموظفين العموميين. ومن المشاهد ان القوانين تتغلغل فى مختلف الامور الحكومية سواء كان ذلك يتعلق بصرف اموال او قبضها ، بتعيين موظفين او نقلهم أو ترقيتهم ... الخ.

ثالثا : في حجم التنظيم :

يتوقف عبء الادارة العامة على القيم الفلسفية السائدة فى المجتمع . فاذا كان المجتمع يؤمن بأن « احسن حكومة هي التي تحكم اقل ما يمكن » لاصبح عبء الادارة العامة متوقفا الى حد كبير على حماية الافراد (البوليس والقضاء والدفاع) . وقد تتدخل فى القيام ببعض الاعمال المنظمة فى النشاط الاقتصادي ، ويتوقف هذا الحد على المقصود بالتعبير « أقل ما يمكن » . ومن ناحية اخرى فقد يؤمن المجتمـع بأنـه مـن واجب الحكومة تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل . وفى هذه الحالة يكون عبء الادارة العامة كبيرا .

---

(١) حتى هذه الحالة فان الرئيس الاداري الاعلى كثيرا ما يؤثر على السلطة التشريعية في تحديدها للاهداف والسياسات القومية . كما انه يمكن القول بان الجمعية العمومية للمساهمين تكون بمثابة سلطة تشريعية .

وكلما كان عبء الادارة العامة كبيرا ، كان التنظيم الاداري تنظيما ضخما معقدا – حيث يكثر عدد الوظائف والموظفين وتزيد المستويات الادارية .. الخ . ولذلك كثيرا ما يقال عن هذه التنظيمات الحكومية الهائلة « بالبيروقراطية » Bureaucracy . وتحل كلمة البيروقراطية محل « التنظيم » وتصبح هي مفهوم التنظيم الضخم فى الجهاز الحكومي .

اثر تغير وظيفة الحكومة :

وتغير وظيفة الحكومة يغير معه – بداهة – أهداف الدولة العامة وسياساتها العامة ، وتصبح عملية التخطيط لتنفيذ الاعمال شيئا ضروريا . كما يتغير الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي فيتطلب الامر زيادة المستويات الادارية ، وتحدث كثير من المشاكل المتعلقة بالسلطة ودرجة تفويضها ، ويتخذ نمط القرارات الادارية شكلا جديدا ينبع من البيروقراطية . وتصبح مهمة « الاتصال » ضرورية ومعقدة حيث تبعد المسافة بين المرؤوسين والرؤساء ، بين التابعين والقادة . كما يزداد عدد الموظفين والمشاكل المترتبة على اختيارهم وتدريبهم ومكافأتهم وترقيتهم وتركهم الخدمة ، وبذلك يلعب العنصر الانساني دورا جديدا . كما ان الجهاز الاداري يتطلب رقابة فعالة على موارد الدولة وايراداتها وحساباتها .. كل ذلك يؤدي منطقيا الى ضخامة مسئولية الرئيس الاداري ، ويتطلب الموقف ان تكون له السلطات اللازمة ، ليضطلع بمهام أموره وهو فى كل هذا تحت ضغط الرأي العام والشعب وممثليه .

التخطيط القومي

لا يمكن تصور اتمام الاعمال فى المجال الحكومي دون تخطيط كما سبق القول . هذا ، ويأخذ التخطيط عدة صور . فهناك التخطيط القومي الشامل ، والتخطيط القومي الجزئي ، التخطيط الاقتصادي ، والتخطيط الاجتماعي ، التخطيط الطويل المدى والتخطيط القصير الاجل . فالتخطيط القومي الشامل يهدف الى التحكم فى مختلف النشاطات بغية الوصول الى

الاهداف الموضوعة • أما التخطيط الجزئي فهو يهدف التغلب علـى أزمة من الازمات ، كما قد يكون التخطيط متعلقا بمنطقة معينة من المناطق فى الدولة بقصد انعاشها او تطويرها • ويأخذ التخطيط الاقتصادي عدة صور منها : التخطيط الزراعي ، التخطيط الصناعي ، والتخطيط التسويقي أو التخطيط التجـــاري •

هذا ، ويعتبر تحديد الاهداف الاساسية القومية من أهم وظائف السلطة السياسية ، فهي بذلك خارجة عن نطاق الادارة العامة ، أما الامور التفصيلية والسياسات المتشعبة من هذه السياسات الاساسية فهي من صميم عمل الادارة العامـــة •

ومن وجهة النظر الادارية يمكننا القول ان « القانون الاداري » يعتبر بمثابة سياسات تحكم تصرفات الرؤساء والمرؤوسين فى تنفيذهـم للاعمال العامـــة •

وفى كل الاحوال يتطلب الامر من الحكومات رسم خطة وبرامج عمل ، لا تختلف اختلافا جوهريا من ناحية خضوعها لمبادىء الادارة عـن المبادىء التي ذكرناها فى التخطيط •

التنظيم الاداري :

التنظيم هو الاداة التي بواسطتها يستطيع الرئيس الاداري الاعلى ، فى الدولة ، الوصول الى الاهداف القومية التي حددتها السلطة السياسية • ففي التنظيم تتحدد المسئوليات ، وتتحدد السلطات الممنوحة لكل فرد فى الهيكل التنظيمـي • وكلمـا كان تنظيم الجهـاز الحكومي خاضعا لمبادىء التنظيم المجردة (البـاب الخـامس) زاد احتمال فاعليتـه نتيجـة لتجـرده مـن العواطف والامور الشخصية • تقضي مبادىء التنظيم ــ كما رأينا ــ بضرورة تركيزه (التنظيم) حول الوظائف دون الاشخاص ، حيث يتم تقسيم الواجبات بطريقة موضوعية ، وحيث يتم تحديد المسئولية والسلطة طبقـــا للمبادىء العلمية للتنظيم وذلك بالنسبة الى الامور الآتية :

(١) تحديد نطاق الاشراف لكل رئيس اداري •
(٢) تحديد مدى المركزية واللامركزية •

(٣) تحديد مدى السلطات الممنوحة للادارة المحلية ٠
(٤) مدى استخدام مبدأ التنظيم الفيدرالي ٠
(٥) مدى استخدام اللجان والحالات التي تستخدم فيها ٠
(٦) تحديد المواصفات الوظيفية لكل منصب اداري في الهيكل التنظيمي ٠
(٧) تحديد كفاءات الذين سيشغلون هذه المناصب تمهيدا لتعيينهم وتهيئتهم لهـــذا العمل ٠
(٨) واخيرا تصوير العلاقات الافقية والرأسية في شكل خرائط تنظيمية [١] ٠

القيـادة الاداريـــة

ان ضخامة حجم التنظيم الحكومي ، وتعدد المناصب الادارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية للرؤساء الاداريين حتى يستطيعوا بـــث روح العمل والتعاون الاختياري في ذلك الجهاز الضخم ٠ وبدون القيادة الادارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الاهداف التي وجد مـن أجلها وتسود بالتالي روح الكسل والاهمال وعدم الاهتمام بين الموظفين ٠ وتظهر اهمية القيادة الادارية أيضا في القرارات المتخذة والتي تتطلب قـدرا عاليا من الذكاء والقدرة على معرفة بواطن الامور والمعرفة والحكمة ، كما تظهر ايضا في ايصال المعلومات الى المرؤوسين والحصول على المعلومات منهم وخصوصا انه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين ، واختلطت الحقائق بالبيانات الزائفة ٠ ومن هنا ظهرت أهمية القيادة الادارية والتوجيه الاداري السليم ٠

الرقابـــة الاداريـــة

ان وجود الخطط والبرامج لا يأتي بفائدة الا اذا تأكد الاداريون ان ما تم — أو يتم — مطابق لما اريد اتمامه ٠ ونظرا لضخامة الجهاز الحكومي وتعدد الوظائف والموظفين والاعمال فاننا نتوقع وجود نظم محكمة للرقابة علـــى الموظفين وعلى الاموال ٠ وبالرغم من ان الرقابة هي وظيفة كل رئيس اداري

---

(١) لمعرفة كيفية تصميم الهياكل التنظيمية راجع مؤلفنا بعنوان : لائحة في التنظيم الاداري اللبناني : مجموعة خرائط تنظيمية واوصاف وظيفية للوحدات الادارية مستمدة من التشريع اللبناني ١٩٦٣ ٠

الا أن الحكومات دأبت على اسناد بعض عمليات الرقابة الى هيئات مركزية ، غالبا ما تكون مسئولة مباشرة امام الرئيس الاداري الاعلى فى الدولة • ومن بين الاجهزة المركزية التي تقوم بوظيفة الرقابة ، ديوان المحاسبات مثلا وهو يختص بمراقبة ايرادات الدولة ومصروفاتها فى جميع الوزارات والمصالـــح المختلفة •• للتأكد من أن الاموال التي صرفت أو قبضت هي الاموال التـــي كان يجب أن تصرف أو تقبض ، ويقع المخالفون تحت طائلة العقاب • ومن الهيئات المركزية التي تقوم بالرقابة على الموظفين وأعمالهم لجـــان التفتيش المركزي او ديوان الموظفين او غير ذلك من الهيئات المركزية •

ومن اهم ادوات الرقابة فى الادارة العامة « ميزانية الدولة » • وهـــي تقرير مفصل يوضع بمعرفة الادارة ويعتمد من السلطة التشريعية ، وبموجبها تحصل الحكومة على الاذن بالجباية والانفاق ، طبقا لبنود وأبواب واردة فى الميزانية وذلك لمدة سنة مقبلة •

* * *

اسئلـة

١ ــ ما هو المقصود بالادارة العامة ؟
٢ ــ اذكر عدة تعريفات للادارة العامة ثم استخلص بعض المفاهيم الاساسية ؟
٣ ــ هل هناك فرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال ؟
٤ ــ اذكر عددا من فقهاء الادارة الذين يرون انه ليس ثمة فرق جوهري بين الادارة العامة وادارة الاعمال . علق على ما قالوه ؟
٥ ــ اذكر عددا من فقهاء الادارة الذين يرون أن هناك فرقا جوهريا بيـن الادارة العامة وادارة الاعمال . علق على ما قالوه ؟
٦ ــ اشرح كيف ترتبط الادارة العامة ارتباطا وثيقا بالسياسة وبالقوانين الاساسيـة للدولـة ؟
٧ ــ ما هي العلاقة بين القيم الفلسفية السائدة فى المجتمع عن دور الحكومة والادارة العامـة ؟
٨ ــ اذكر الصور المختلفة التي يأخذها التخطيط القومي ؟
٩ ــ ما هي الحكمة من كون الاهداف القومية خارجة عـن نطاق الادارة العامـــة .
١٠ ــ كلما كان تنظيم الجهاز الحكومي خاضعا لمبادىء التنظيم المجردة زاد احتمال فاعليته . اشرح المقصود بهذه العبارة .
١١ ــ اضرب امثلة لبعض الحكومات التي أخذت بمبدأ التنظيم الفيدرالي ؟ اشرح ذلـــك .
١٢ ــ ارسم خريطة تنظيمية لوزارة معينة فى دولة عربية .
١٣ ــ ان ضخامة حجم التنظيم الحكومي وتعدد المناصب الادارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية فى الرؤساء الاداريين . ما رأيك ؟
١٤ ــ هل هناك هيئات مركزية مسئولة عن الرقابة على الاموال العامـــة والموظفين العموميين فى كل من الجمهورية العربية المتحدة ولبنان .

الباب الرابع عشر
ادارة الشركات العامة

هل هناك فروق بين ادارة الشركات العامة والمؤسسة وبين ادارة الشركات الخاصة ؟ اذا كان هناك فروق ــ فهل هي فروق في المبادىء ام فروق في التطبيق ؟ يسعى هذا الباب الى الاجابة على هذه الاسئلة .

في مفهوم الشركات العامة :

الشركات العامة ــ كما ذكرنا فى الباب الاول ــ هي الشركات التي تساهم الدولة فيها برأس مال كبير ، كما تساهم فى ادارتها والرقابة عليها بغرض تحقيق مصلحة عامة . ومن هذا فان الشركة العامة تتميز عن غيرها بالصفات الاتيـــة : [١]

(١) تعتبر الشركة العامة من ضمن الملكية العامة للدولة ، وذلك فى حالة ما اذا كان رأس المال كله مملوكا للدولة (كما هو الحال بالنسبة لمشروع الفحم فى بريطانيا) ، كما تعتبر من ضمن « القطاع العام » اذا سمح

---

(١) للتوسع في هذا الموضوع راجع بصفة خاصة المؤلفات الآتية :

Robson : Public Enterprise. 1937

Robson : Nationalized Industries and Public Ownership.

Hanson : Public Enterprise.

Prakash : The Theory and Working of State Corporations.

Thurston : Government Proprietary Corporations in the English Speaking Countries.

للافراد بتملك جزء من رأس المال (كما هو الحال فى الجمهورية العربيه المتحــدة) •

(٢) الشركة العامة ذات كيان قانوني عام • تظهر الشركات الخاصة بمجــرد توافر المتطلبات القانونية المنصوص عليها فى قانون الشركات ، أمـــا الشركة العامة فهي تعبير عن رغبة الدولة فى خلق مثل هذه الشركة •
وغالبا ما يتم انشاء الشركات العامة دون الرجوع الى المجالس النيابيــة لتحقيق السرعة فى دعم الاقتصاد القومي ــ كما هو الحال فى الجمهوريه العربية المتحدة [١] •

(٣) تهدف الشركة العامة بصفة أساسية الى تحقيق مصلحة عامــة ، وليس مجرد تحقيق الارباح • الا انه يجب الا يفهم من ذلك ان الشركات العامة يجب الا تحقق ارباح ــ بالعكس فانه من الضروري للشركات العامــة تحقيق ارباح لتغطية الوظائف الاقتصادية التـــي تكلمنا عنها فى باب التخطيط ، ولكن يجب الا يتم تضحية المصلحة العامة على حساب تحقيق الاربـــاح •

(٤) تخضع الشركة العامة لاهداف الدولة العامة وسياساتها القومية • وبمعنى آخر فان أهداف الشركة العامة مستمدة من وتؤدي الى تحقيق اهداف الدولـــة •

(٥) يقوم بادارة الشركة العامة مجلس ادارة يتم تعيين اعضائه من قبـــل الحكومة [٢] ، وبذلك تساهم الحكومة بطريق غير مباشر فى ادارة الشركة العامــة •

(٦) اعضاء مجلس ادارة الشركة العامة مسئولون امام الوزير المختص وهم على هذا غير خاضعين لمناقشات المجالس النيابية الا عن طريقه ، وبذلك

---

(١) قانون المؤسسات العامة ١٩٥٧ •

(٢) تعيين اعضاء مجلس ادارة الشركات العامة في بريطانيا من سلطة الوزير المختص التابعة له الشركة العامة . اما في الجمهورية العربية المتحدة فانه يتطلب الامر صدور قرار جمهوري بناء على ترشيحات الوزير المختص •

تكون الادارة بعيدة عن التيارات السياسية .

(٧) لا تعتبر الشركة العامة (ويجب الا تعتبر) مصلحة حكومية . فبالرغم من ان الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة، الا انها يجب الا تعتبر مصلحة حكومية ، والا سيطرت عليها تلك المجموعة الهائلة من اللوائح والقوانين ــ التي غالبا ما تخضع لها كل المصالح الحكومية . ان اللوائح والقوانين الحكومية كثيرا ما تضعف حرية الادارة فى التصرف ــ تلك الحرية اللازمة فى ميادين الاعمال . واذا فقدت هذه الحرية أو ضعفت ، فقدت الشركة العامة المبرر من وجودها :

فالشركة العامة تلعب دورا مزدوجا : فهي تسير على نمط حكومي لتحقيق مصلحة عامة ، وهي في الوقت ذاته تسير على نمط مشروعات الاعمال الخاصة لتحقيق الكفاية والفاعلية .

(٨) يترتب على عدم اعتبار الشركة العامة مصلحة حكومية أن موظفيها لا يعتبروا (ولا يجوز ان يعتبروا) موظفين عموميين خاضعين لقانون الوظائف الحكومية .

(٩) الشركة العامة حرة فى تصرفاتها المالية الى حد كبير . فهي غير خاضعة (ويجب الا تخضع) للرقابة المالية التي تخضع لها المصالح الحكومية عادة. ويحبذ الكثيرون الاستقلال المالي للشركات العامة بمعنى وجود ميزانيات مستقلة لها حيث يتم التمويل بطريقة ذاتية كأي مشروع خاص [١] . كما تسعى الشركات العامة الى خلق توازن بين المصروفات والايرادات في فترة زمنية (عدة سنين) . وفى الحالات التي تحقق الشركة خسائر باستمرار لاسباب خارجة عن ارادة الادارة فان الشركة تعتمد على الاعانات الحكومية التي تقدمها لها .

هذه هي الصفات النظرية التي تميز الشركات العامة عن غيرها وقد لا تنطبق هذه الصفات على جميع الشركات العامة فى كل الدول التي توجد فيها .

---

(١) تستطيع الشركة العامة الاقتراض من خزانة الدولة بفائدة ثابتة كما تستطيع طرح سندات في سوق المال كما هو الحال في بريطانيا .

التخطيط في الشركات العامة

رأينا ان الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة . وعلى هـدا فالتخطيط فى الشركة العامة يستمد من ويؤدي الى تحقيق الاهداف العـامة للدولة . فاذا كانت الدولة تهدف الى زيادة الدخل الاهلي فى قطاع الصناعة فان اهداف الشركة العامة الصناعيـة يجب ان توضع بشكل يحقق الهدف العام . فبالنسبة للهدف الاساسي للشركة العامة فانه يكون منصوصا عنه فى لائحـة انشاء الشركـة . امـا الاهداف المطلـوب تحقيقها سنة فسنـة ، فتوضع بمعرفة ادارة الشركة وتخضع لاعتماد الهيئة المركزيـة للتخطيط أو الهيئة التابعة لها هذه الشركة العامة [١] .

وبالنسبة لسياسات الشركة العامة فانها توضع بشكل لا يتعارض مـع السياسات القومية والفلسفة الاساسية التي بنيت عليها فكرة الشركة العامة . فاذا كانت سياسة الدولة تشجيع الصناعات المحلية فانه لا يجـوز للشركات العامة استيراد مصنوعات او قطع غيار تنتجها المصانع المحلية . واذا كانت الدولة تسعى الى رفع المستوى المادي للعمال بتحديد حد ادنى للاجور فانه لا يجوز للشركة العامة اتباع سياسة للاجور لا يتحقق معها المستوى المـادي المطلـــوب .

وترتبط البرامج الزمنية الاساسية للشركة العامة مع البرامج الزمنيـة للشركات العامة الاخرى . فاذا كانت احدى الشركات العامة تعتمد فـــي انتاجها على انتاج شركة عامة أخرى ، فانه من الاهمية بمكـــان أن ترتبط البرامج الزمنية مع بعضها والا توقفت الاعمال فى الشركة الاولى .

وباختصار فانه يمكننا القول بأن خطط الشركات العامة مرتبطة تمـام الارتباط بالخطة القومية . وفى الواقع فانه غالبا ما يتم وضع خطة القطاع العام بناء على مجموع الخطط المختلفة للشركات العامة .

---

(١) المؤسسة العامة في الجمهورية العربية المتحدة .

تنظيـــم الشركات العامـــة

كثيرا ما تتميز الشركات العامة بكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها . فقد تقوم الشركة العامة بانتاج وتوزيع عدد كبير من السلع ، لعدد كبير من العملاء ، فى مناطق متعددة ، الامر الذي يتطلب العمل فترات اضافية ...الخ. وتظهر مشكلة تعدد السلع وتعدد المناطق وتعدد العملاء وزيادة وقت العمل عن الوقت العادي فى تنظيم هذه الشركات . الا انه فى جميع الحالات يخضع تقسيم اوجه النشاط المختلفة لذات المبادىء والاسس العلمية التي عرضناهـا بالتفصيل فى باب التنظيم .

ومن امثلة المشروعات العامة الضخمة مشروع الفحم البريطاني [1] . ولكي نعطي فكرة عن مدى ضخامة هذا المشروع يكفي ان نذكـر البيانات الآتيـــة : [2] .

- الانتاج السنوي من الفحم يبلغ حوالي ٢٠٠ مليون طن سنويا .
- الدخل السنوي للمشروع يبلغ حوالي ٢٥٠٠ مليون جنيه استرليني سنويا .
- عدد المناجم التي يشملها التنظيم حوالي ٦٠٠ منجم .
- الانفاق السنوي يبلغ حوالي ٦٠٠ مليون جنيه استرليني سنويا .
- الاستثمارات الراسمالية بلغت في عام (١٩٦٣) حوالي ٢٢٧ مليونا جنيها استرلينيا .
- عدد الموظفين والعمال بالمشروع حوالي ٦٠٠ الف موظف وعامل .
- المرتبات والاجور السنوية تبلغ حوالي ١٤٠٠ مليون جنيه استرليني سنويا .

وقد رأى مجلس الادارة القومي (المركزي)National Coal Board وكل اعضائه معينين من قبل وزير القوى ومسئولين امامه ــ تقسيم بريطانيا الى تسـع مناطق حيث تقسم كل منطقة بالتالي الى جهات ويبلغ عدد الجهات ٥١ جهة . ويتولى ادارة كل منطقة مجلس ادارة يقوم بتعيينه مجلس الادارة المركزي . ويقوم مجلس ادارة كل منطقة بتعيين مديرين عامين للمناطق (بموافقة الادارة

---

(١) اخترنا هذا المشروع العام بالذات لضخامته وللفرصة التي سنحت للمؤلف لزيارة هذا المشروع في كل من انجلترا واسكتلندا في عام ١٩٦٤ . ونحن نسجل هنا مديونيتنا لكل المسئولين عن ادارة هذا المشروع الضخم ونذكر بصفة خاصة Colonel Webb بمجلس الادارة المركزي بلندن .

(٢) في محاضرة من اللورد روبنز امام المؤتمر العالمي للادارة بنيويورك عام ١٩٦٣ .وروبنز هو رئيس مجلس ادارة المشروع .

المركزية) • ويقوم المديرون العامون بالاشراف على عدد من مديري المناجم حيث يقوم مدير المنجم بادارة الاعمال المختلفة للمنجم • والشكل التالي يصور الهيكل التنظيمي لمشروع الفحم البريطاني حيث تظهر العلاقة بين مجلس الادارة المركزي ومجلس الادارة الاقليمي والمدير العام للجهات ومدير المجموعة ومدير المنجم •

والمشكلة الاساسية التي قابلت مجلس الادارة المركزي (المجلس القومي للفحم) هي : الى أي مدى يسمح بتطبيق نظام اللامركزية ؟

وقد اخذ مجلس الادارة المركزي لمشروع الفحم بمبدأ اللامركزية حيث تقرر ان يكون لمجالس الادارة فى المناطق (وعددهم تسعة) حرية كبيرة فى ادارة العمليات فى مناطقهم • والواقع أن هذه الحرية ليست مطلقة وانما لها الحدود الآتية :

(١) يتم تحديد أهداف الانتاج والتسويق بالنسبة للاقاليم Divisions بواسطة مجلس الادارة الاقليمي على الا تعتبر نهائية الا بعد اعتمادها من مجلس الادارة المركزي • وفى حالات كثيرة يحدد الاخير الاهداف المطلوب تحقيقها فى الاقاليم فى حدود اهداف صناعة الفحم ككل •

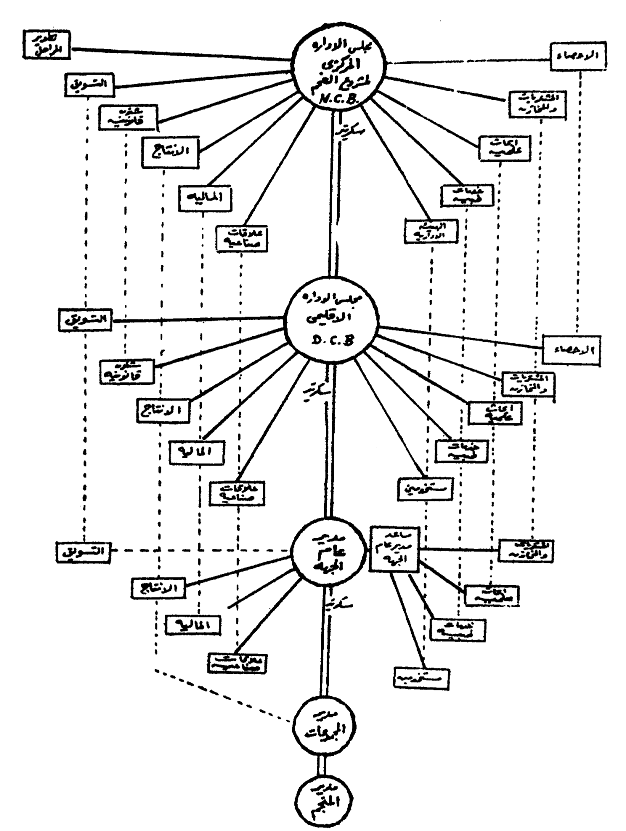
(٢) يقوم مجلس الادارة المركزي بتعيين اعضاء مجلس ادارة المناطق وهم مسؤولون عن تحقيق اهداف الانتاج والتسويق التي تتقرر سنويا •

(٣) لا يجوز لمجالس الادارة فى الاقاليم القيام بمشروعات تزيد عن ٢٥٠٠٠٠ جنيه الابعد تصريح من مجلس الادارة المركزي [١] •

وعلى هذا يمكن القول بان مجلس الادارة المركزي يقوم باتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالسياسات العامة ويترك للمجالس الاقليمية باقي القرارات التي لا تتعلق بالصناعة ككل ••• وهكذا •

---

(١) للتوسع راجع :
Fleck : Report of the Advisory Committee on Organization.



المصدر : المجلس القومي للفحم في بريطانيا National Coal Boad

الرقابة في الشركات العامة

يقصد بالرقابة فى الشركات العامة التأكد من ان ما تم – او يتم – من الاعمال فى الشركة العامة مطابق لما اريد اتمامه [١] . وعناصر الرقابة – كأي رقابة – ثلاثة : تحديد المعايير الرقابية ، قياس الآداء ، معرفة الانحرافات واسبابها وتصحيحها . ولا تختلف المعايير الرقابية فى الشركات العامة عن غيرها من الشركات الا فيما يتعلق بصفتها المزدوجة : تحقيق مصلحة عامة وفى نفس الوقت تحقيق الكفاية والفاعلية فى مشروعات الاعمال . وعلى هذا تزداد اهمية الرقابة على الصورة الذهنية للمشروع عند جماهيره لمعرفة مدى قيام الشركة بمسئولياتها الاجتماعية [٢] .

اسئلة

١ – ما هي الصفات التي تميز الشركة العامة عن الشركة الخاصة ؟ اشرح بالتفصيل .

٢ – هل توافق على اعتبار الشركة العامة مصلحة حكومية ؟ لماذا ؟

٣ – اشرح كيف يرتبط تخطيط الشركات العامة بالتخطيط القومي ؟

٤ – اشرح كيف يمكن الاستفادة من تنظيم مشروع الفحم البريطاني فى تنظيم الشركات العامة بالجمهورية العربية المتحدة ؟

٥ – اشرح كيف يمكن الاستفادة من الميزانيات التقديرية فى الرقابة .

* * *

---

(١) يجب التفرقة بين الرقابة على الشركات العامة والرقابة في الشركات العامة . فالاولى تتم بواسطة الوزير المختص التابعة له الشركة العامة . اما الثانية فهي تتعلق بالرقابة الداخلية من جانب المديرين في الشركة العامة .

(٢) راجع الباب الثاني في المسئولية الاجتماعية للادارة . ص ٤١ .

اسئلـــة

١ — ما هو المقصود بالشركة العامة ؟ وما الفرق بينها وبين : (أ) الشركة الخاصة . (ب) المصلحة الحكومية .

٢ — اذا كانت الشركة العامـة تهدف الى تحقيق مصلحـة عامة فهل من الضروري ان تحقق ارباحا ؟

٣ — اشرح بالتفصيـل كيف ترتبط الشركات العامـة باهداف الدولـة وسياساتها الاقتصادية ؟

٤ — يجب الا تعتبر الشركة العامة مصلحة حكومية . ما رأيـك ؟

٥ — ما هو المبرر من انشاء الشركات العامة ؟

٦ — يجب الا يعتبر موظفو الشركات العامة موظفين حكوميين . لماذا ؟

٧ — ما هو المقصود بالاستقلال المالي للشركات العامة ؟

٨ — هل صحيح ان الشركات العامة حرة فى تصرفاتها الماليـة ؟

٩ — ما الحكمة من فصل ادارة الشركة العامة عن المناقشات النيابية ؟

١٠ — ماذا يحدث لو ارتبطت الشركة العامة بالقوانين واللوائح الحكوميـة السائده ؟

١١ — هل تنصح بان يتدخل الوزير المختص فى الاعمال اليومية للشركـة العامـة ؟

١٢ — هل تعتقد ان مشروع الفحم البريطاني المؤمم مشروع ضخم . لماذا ؟

١٣ — الى اي مدى يتفق تنظيم مشروع الفحم البريطاني مـع تنظيم صناعة التعدين فى الجمهورية العربية المتحـدة . ارسم الخرائط التنظيميـة اللازمة .

١٤ — ماذا يحدث لو قرر مجلس ادارة مشروع الفحم البريطاني اتباع نظام المركزية ؟ هل توافق على هذا القرار ؟ لماذا ؟

١٥ — ارسم عددا من الميزانيات التقديرية لاحدى الشركات العامة ثم بين كيف تكون هذه الميزانيات اداة من ادوات الرقابة (أ) على الشركات العامة . (ب) فى الشركات العامة .

١٦ — اذكر عددا من المعايير التي يجب أن تستخدمها المشروعات العامة .

* * *



الباب الخامس عشر
ادارة المستشفيات

في هذاالباب نعرض الاصول العلمية لادارة المستشفيات تطبيقا لمبادىء الادارة التي اوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلق مباشرة بالمستشفيات. فالفرض من هذا الباب ايضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة في ميدان متخصص دون الدخول في التفصيلات .

التخطيط للمستشفيات

يقصد بالتخطيط هنا مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالمستشفيات والخاصة بتحديد :

(١) اهداف المستشفى الواجب تحقيقها .
(٢)العناصر الواجب استخدامها فى المستشفيات لتحقيق الاهداف .
(٣) مجموعة القواعد التي ترشد تصرفات رجال المستشفى فهي بذلك تحكم سير الاعمال فى المستشفيات .
(٤) الاجراءات التفصيلية التي تتبع فى تنفيذ الاعمال فى المستشفيات .
(٥) الخطط والبرامج الزمنية .

والتخطيط للمستشفيات يختلف عن النشاط الطبي ، فالاخير ناحية فنية وتنفيذية ، اما التخطيط فهو ـ كما قلنا ـ مرحلة تفكير واتخاذ قرارات تسبق التنفيذ (ناحية ادارية) . والتخطيط للمستشفيات يخضع للقواعد والمبادىء الاساسية فى التخطيط . وينقسم التخطيط الى تخطيط شامل

يتعلق بالمستشفى واقسامها وتخطيط جزئي يتعلق بفرع معين من فروعهـــا • وهناك تخطيط طويل الاجل (اكثر من سنة) وتخطيط قصير الاجل (سنــة فأقل) • ويخضع التخطيط للمستشفى الحكومي للتخطيط العام للدولة وفى حدود السياسة العامة للدولة ، وفى حدود القوانين والقرارات واللوائح •

سياسات المستشفى :

سياسات المستشفى هي مجموعة القواعد التي تحكم تصرفات رجــال المستشفى (من اطبــاء واعضاء هيئــة التمريض والمستخدمــين) • ورسم سياسات للمستشفى ضروري (١) لتحقيق التماثل فى تصرفات رجال المستشفى حتى لا تسود الفوضى (٢) لتقليل المجهودات الفكرية عما يجب عمله وما لا يجوز عمله فى حالات مماثلــة •

وسياسات المستشفى عديدة ومتنوعة وتختلف من مستشفى الى اخــر الا انه فى كل الاحوال يجب رسم السياسات • ومن هذه السياسات على سبيل المثـــــال :

(١) سياسات عن نوع الخدمة الطبية التي تقدم للجمهور : فهل هي خدمات عاجلة ام خدمات تتطلب علاجا مستمرا الى وقت ؟ هل هي خدمات جراحية امباطنية ؟ اسنان او عيون ؟ خدمات طبية للاطفال ام للنساء ؟

(٢) سياسات عن حالة المرضى الاجتماعية والصحية • هل تقبل جميع المرضى ام الفقراء منهم ؟ وما هو المقصود « بالفقير » ؟ هل تقبل المستشفى المرضى من جميع انحاء الدولة ام تتوقف خدمة المستشفى على المنطقة التي تقع فيها المستشفى ؟ هل تقبل المستشفى المرضى المزمنين فى المرض ام المــرضى الجدد فقط ؟

(٣) سياسات فى اسعار الخدمات الطبية : هل تحدد المستشفى اسعار مرتفعــة لخدماتها الطبية ام اسعار منخفضة ام مجانا ؟ وما هي هذه الاسعار ؟

(٤)سياسات العمليات الطبية : هل يقوم الاطباء المساعدون بالعمليات الطبية ام ان ذلك متروك للاطباء الاساتذة فقط ؟ وما هي الاعمال التي يمكن ان يقوم بها اعضاء التمريض ؟

(٥) سياسات فى مستوى الخدمة الطبية والخدمات الاخرى : ما هو مستوى الخدمة الطبية التي سيسير عليه المستشفى ؟ ما مستوى خدمات الاكــل والحجرة والنظافة والاستقبال .. الخ .

خطط المستشفى :

الخطة هي المظهر المادي للتخطيط : ففيها (١) تسجيل للاعمال المطلوب اتمامها (٢) تسجيل للعناصر الواجب استخدامها — مدية كانت او بشرية — لتنفيذ هذه الاعمال (٣) تسجيل لتكاليف القيام بمختلف الاعمال (٤) تسجيل لامكنة اتمام الاعمال (٥) تسجيل للوقت المقرر لاتمام مختلف الاعمال (وقت البدء ووقت الانتهاء) (٦) المسؤولون عن القيام بكل جزء من اجزاء العمل . وهناك خطط اساسية او شاملة وخطط فرعية : خطط تتعلــق بالمستشفــى ككل وخطط تتعلق بكل فرع من فروعه ، خطط طبية وخطط خدمات مساعدة. خطط طويلة الاجل وخطط قصيرة الاجل . خطط ابحاث طبية وتقدم العلوم الطبية ، خطط علاقات عامة مع الجمهور .

موقع المستشفى :

تصادفنا مشكلة اختيار موقع المستشفى فى حالة انشاء مستشفى جديد ، او فى حالة دراسة امكانية نقل المستشفى من مكانها الحالي . ومن العوامل التي تؤثر فى اختيار موقع المستشفى : (١) القــرب من وسائل المواصــلات المختلفة ، وذلك بالنسبة للمرضى والممرضات والاطباء وسائر الاشخاص ، او الهيئات التي ستتعامل مع المستشفى (٢) البعد عن الضوضاء والاتربة والجو الغير نقي بصفة عامة (٣) امكان التهوية والاضاءة الطبيعية بقـــدر الامكان (٤) سهولة الحصول على الكهرباء والمياه (٥) حجم الارض وامكانية التوسع فى المستقبل (٦) تكاليف البناء ... الخ .

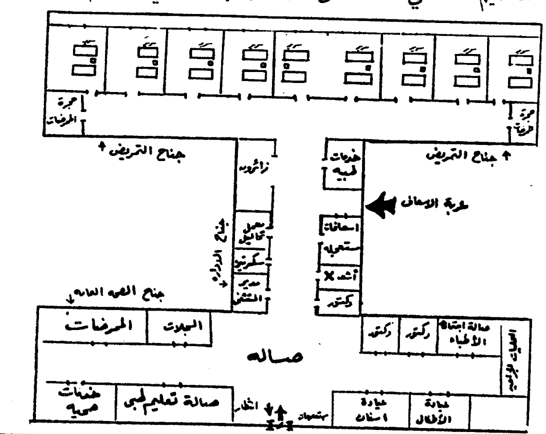
مباني المستشفى :

تثير مشكلة بناء المستشفى مشكلة اقرار عدد الطوابق . ومن العوامل التي تشجع على بناء مستشفى من طابق واحد : (١) امكانيــة التوسع فــي

المستقبل على الارض المجاورة (٢) سهولة التصميم الداخلي للمستشفـــى (٣) الاستفادة من الاضاءة الطبيعية (٤) سرعة دخول وخروج المرضى وعربات الاسعاف (٥) سهولة وسرعة التحرك بالنسبة للاطباء والممرضات (٦) احتمال قلة التكاليف • ومن العوامل التي تشجع على بناء مستشفى من عدة طوابق (١) وجود المستشفى فى منطقة سكنية حيث اسعار الارض مرتفعة (٢) تعدد الخدمات التي تؤديها المستشفى (٣) قلة تحركات المرضى والاطباء والممرضات داخل وخارج المستشفى (٤) غياب الضوضاء والاتربة فى الطوابـق العليـا واحتمال تحسن فى التهوية وفى الاضاءة الطبيعية وفى المناظر الطبيعية •

التصميم الداخلي للمستشفى :

التصميم الداخلي للمستشفى هو الترتيب الداخلي لاقسام المستشفى



Kirk, H. ; Sternberg: Doctor's Offices & Clinics New York : Reinhold Publishing Corp. 1955

Rosenfield, I. : Hospitals : Integrated Design. New York : Reinhold Publishing Corp. 1950.

المختلفة • ففي التصميم الداخلي يتقرر الامكنة المتعلقة بالمعامل وبالعمليات الجراحية وبالاشعة وبالمخازن ووحدات التمريض ومكان اقامة الاطباء والممرضات • والشكل المرسوم يبين التصميم الداخلي لاحد المستشفيات المكونة من طابق واحد •

تنظيم المستشفى

لا يمكن ادارة المستشفى دون تنظيم المجهودات المختلفة فيها • والتنظيم نشاط من نشاطات مدير المستشفى كما انه الاداة التي بواسطتها يستطيع المدير تحقيق اهداف المستشفى • وتنظيم المستشفى يتم (١) بتجميع اوجه النشاط فى المستشفى فى وحدات يمكن اسنادها الى اشخاص (٢) تحديد العلاقات المختلفة بين المناصب المختلفة فى المستشفى •

هذا وقد تكلمنا عن الاعتبارات الاساسية فى التنظيم في باب سابق – فلا داعي لاعادة مبادىء التنظيم • ويمكننا القول هنا ان درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للمستشفى يتوقف على حجمها والاعمال التي تقوم بها • وفيما يلي قائمة بأوجه النشاط الاساسية التي يمكن تصورها فى احد المستشفيات :

(١) التشخيص والتحليل : ويدخل ضمن هذه المجموعة اشعة × والاشعة الاخرى والمعامل •

(٢) العلاج : ويدخل ضمن هذه المجموعة (أ) اشعة × والاشعة العلاجيه الاخرى (ب) العمليات الجراحية (ج) العلاج الرياضي او البدني (د) العلاج المهني (هـ) الترفيه والمكتبة •

(٣) قبول المرضى : ويدخل ضمن هذه المجموعة وحدة العلاج والاسعافات الاولية وعملية قبول المرضى والخدمات المتصلة بعربة الاسعاف •

(٤) التمريض : ويدخل ضمن مجموعة التمريض (أ) التمريض الفعلي أي كافة الخدمات التي تتعلق بالمريض وهو مستكين فى سريره او فى حجرته فى المستشفى (ب) تعليم وتدريب الممرضات (ج) اسكان الممرضات •

(٥) الخدمات الطبية والادارية : ويدخل ضمن هذه المجموعة : (أ) الاضاءة والتهوية والتدفئة (ب) نظافة المفروشات (ج) صيانة المباني والآلات والعدد

وغير ذلك (د) المشتريات والمخازن (هـ) شؤون المطبخ والمآكل والمشـــرب (و) الحسابات .

ويمكن تجميع اوجه النشاط هذه فى مجموعات حسب طبيعتها ، فنجد قسم التشخيص والتحليل ، قسم العلاج ، قســم قبول المرضــى ، قســم التمريض ، قسم الخدمات الطبية والادارية .

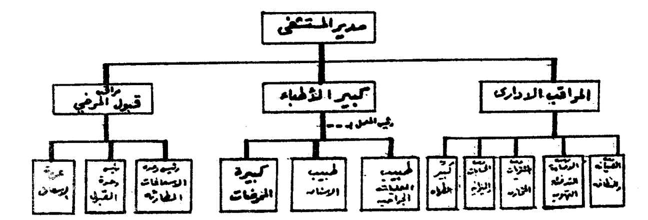
كما يمكن تجميعها فى مجموعات حسب نوع المرضى فنجد قســم الاطفال ، قسم الامراض النسائية او قسم المرضى العسكريين ، وقســم المرضى المدنيين .

ويمكن تجميعها حسب الموقع فنجد مستشفى المنطقـــة الشماليـــة ومستشفى المنطقة الجنوبية .

ويتم تجميع اوجه النشاط حسب الوقت الذي يؤدي فيه فنجد « فترة النهار وفترة الليل » .

وفى كل الاحوال يجب مراعاة العوامل ــ السابق ذكرها فى باب التنظيم ــ عند تجميع اوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية .

والشكل التالي يبين نموذج لتنظيم احد المستشفيات :



لا تعتبر هذه الخريطة النموذج الوحيد لتنظيم المستشفيات . وانمـــا هناك عشرات من الطرق لكل طريقة مزاياها وعيوبها ويتوقف التنظيم الامثل على ظروف كل مستشفى . وفى كل الاحوال يخضع التنظيم للمبادىء التـي ذكرناها فــي التنظيم .

الرقابة على اعمال المستشفى

الرقابة على اعمال المستشفى ــ كأي رقابة ــ هي التأكد من ان ما تم او يتم في المستشفى مطابق لما اريد اتمامه • فالرقابة ، اذا ، ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط للمستشفى • ولا يمكن تصور رقابة على اعمال المستشفى دون تخطيط لها • فالرقابة تتعلق بالتأكد من ان ما تم ــ او يتم ــ مطابق للتخطيط والخطط الموضوعة سلفا • فالرقابة تسعى الى التأكد من ان الاهداف الموضوعة قد تحققت ، من ان العمليات الجراحية قد تم القيام بها على خير وجه ؛ من ان الاطباء قد قاموا بواجباتهم ، من ان الممرضات قد ادوا واجبهم ، من ان الاموال التي صرفت قد تم صرفها طبقا للخطة الموضوعة ، من ان الابحاث التي تقرر القيام بها قد تمت ، من ان الروح المعنوية للمرضى مرتفعة كما كان في الخطة •• وهكذا واضح من هذه الامثلة انه لا يمكن تصور رقابة دون تخطيط او تصور رقابة شيء لم يكن موجود في التخطيط •

وعناصر الرقابة على اعمال المستشفى ثلاثة : (١) تحديد المعايير الرقابية (٢) قياس الاداء (٣) معرفة الانحرافات ودراسة اسبابها والعمل على تصحيحها • وتتم الرقابة اما بالملاحظة الشخصية او بالتقارير الشخصية او المكتوبة •

ومن الادوات الرقابية في ادارة المستشفيات الميزانية التقديرية للخدمات الطبية • وتعتبر هذه الميزانية اساسا لجميع الميزانيات التقديرية الاخرى في المستشفى [١] • ويمكن عمل ميزانيات فرعية لكل نوع من انواع العمليات • وفيما يلي نموذج لميزانية تقديرية للعمليات الجراحية [٢] •

---

(١) لدراسة مختلف الميزانيات التقديرية راجع باب التخطيط .

(٢) فكرة استوحيناها من الميزانيات التقديرية في ميادين الاعمال ونحن ننصح باستخدامها في ادارة المستشفيات .

الميزانيه التقديريه للعمليات الجراحيه									
	يناير		فبراير		مارس		؟	اجمالى	
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى		تقديرى	فعلى
قسم الأطفال									
قسم الولاده									
... ...									
اجمالى									

تصور هذه الميزانية عدد العمليات الجراحية المتوقع القيام بها فى كل شهر من شهور السنة بالنسبة الى كل قسم من اقسام المستشفى • ويسمح تصميم الميزانية بتسجيل العمليات الجراحية التي تمت فعلا امام العمليات الجراحية المنتظر القيام بها • وتعتبر هذه الميزانية — بالاضافة الى كونها اداة رقابية — اداة من ادوات التخطيط ولها اولوية على جميع الميزانيات الاخرى فى المستشفى • فبناء على هذه الميزانية يتم تقدير احتياجات المستشفى من الاطباء والممرضات والعدد والالات والاموال ... الخ •

اسئلة

١ — ما هو المقصود بالتخطيط للمستشفيات ؟
٢ — اشرح المقصود بالسياسات ؟ ثم اذكر عدد منها فى ادارة المستشفيات •
٣ — ما هو الفرق بين ادارة المستشفيات الحكومية والمستشفيات الاهلية ؟
٤ — ما هي العوامل التي تحدد موقع المستشفى الحكومي ؟
٥ — هل تعتقد ان اقامة مستشفى من طابق واحد اكثر فائدة من مستشفى ذات طابقين ؟
٦ — ما هو المقصود بالتصميم الداخلي للمستشفى ؟ ارسم شكلا يبين المقصود •
٧ — ما هي الاقسام التي يمكن تصورها فى مستشفى حكومية ؟
٨ — ارسم خريطة تنظيم لاحد المستشفيات ؟
٩ — تعتبر الميزانية التقديرية للعمليات الجراحية من اهم الادوات الرقابية • كيف ؟

* * *

الباب السادس عشر
ادارة الشرطة

في هذا الباب نعرض الاصول العلمية لادارة الشرطـــة تطبيقا لمبادىء الادارة التي اوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلق مباشرة بها . فالفرض اذا من هـــذا الباب ايضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة في ميـــدان متخصص مـــن الادارة العامـــة دون الدخـــول في التفصيـــلات .

التخطيط للاعمـــال الشرطيـــة

يقصد بالتخطيط فى الشرطة مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالشرطة والخاصة :

(١) بتحديد اهداف الاعمال الشرطية الواجب تحقيقها .

(٢) مجموعة العناصر والوسائل الشرطية الواجب استخدامها لتحقيق اهـــداف الشرطـــة .

(٣) مجموعة السياسات الشرطية (القواعد التي تتبع فى احوال مماثلة فى الشؤون الشرطيـــة) .

(٤) الاجراءات التي تتبع فى الاعمال الشرطية على اختلاف انواعها .

(٥) وضع برامج زمنية لتنفيذ الاعمال الشرطية .

والتخطيط للشرطة يختلف عن النشاط الشرطي نفسه فالاخيـــر ناحية فنية وتنفيذية اما التخطيط للشرطة فهو ـــ كما قلنا ـــ مرحلة تفكير واتخـــاذ

قرارات تسبق التنفيذ (ناحية ادارية) . والتخطيط للشرطة يخضع للقواعد والمبادىء الاساسية للتخطيط التي سبق ان تكلمنا عنها[١]. فهناك تخطيط شامل وتخطيط جزئي (لمنطقة من المناطق) وتخطيط طويل الاجل وتخطيط قصير الاجل . وفى كل الاحوال يخضع التخطيط للشرطة للتخطيط العام للدولة وفى حدود السياسة العامة للدولة وفى حدود القوانين والقرارات واللوائح[٢] .

اهداف الشرطة :

ان الاهداف الاساسية للشرطة تختلف من مجتمع الى مجتمع ومن زمن الى زمن ولكنها غالبا ما تشمل حفظ الامن وحماية الارواح والممتلكات من اي اعتداء وحماية المجتمع من السلوك المنحرف لبعض الافراد وذلك فى حدود القانون .ويذكر ويلسون واجبات الشرطة كما يلي[٣] :

اولا : منع نشوء الميول الاجرامية والعدائية للمجتمع فى الافراد .

ثانيا : قمع الافعال الاجرامية .

ثالثا : القاء القبض على المجرمين واسترداد الاموال المسروقة واعداد القضايا لعرضها على المحاكم .

رابعا : المحافظة على النظام (لتنظيم السير والمرور) .

خامسا : حماية الاداب العامة .

سادسا : السيطرة على جرائم الاحداث .

وتختلف واجبات الشرطة فى الوقت الحاضر عن واجبات الشرطة في القرن السادس عشر مثلا لظهور مهددات جديدة للسلام والراحة والطمأنينة[٤].

---

(١) في باب التخطيط .

(٢) القوانين والقرارات واللوائح من عمل الانسان وتختلف من زمان الى زمان . وعلى هذا يجب عدم اعتبار هذه القوانين واللوائح مقدسة لا يجوز مناقشتها وعليه اذا كانت هذه القوانين واللوائح لاتمشى مع تحقيق اهداف الدولة وسياساتها القومية وجب تغييرها بالطرق القانونية المعروفة .

(3) Wilson : Police Administration.

(٤) الواقع ان فلسفة الشرطة نفسها قد تغيرت من مجرد القاء المجرمين في السجون الى محاولة ابعاد الناس عن السجون .

في مفهوم الجريمة والجرائم :

الجريمة هي كل مخالفة للنظم الاجتماعية بشرط ان يكون هناك نص فى القانون يعتبرها كذلك ونص للجزاء والعقاب على من يرتكبها . وعلى هذا لا يمكن مؤاخذة شخص لارتكابه اي فعل باعتباره يشكل جريمة اذا لم يكن هناك قانون سابق (صدر قبل وقوع الجريمة) ينص على ان هذا الفعل يعتبر جريمة . وهذا هو ما يعرف فى علم الجريمة « شرعية الجريمة وشرعية العقاب » . وتقسم الجرائم الى قسمين : الجنايات والجنح والمخالفات كما نجد تقسيمات اخرى : جرائم الفعل ، جرائم الامتناع ، الجرائم العادية ، الجرائم السياسية والجرائم العسكرية . والجريمة العادية هي التي يكون الدافع فيها دافع شخصي اما الجريمة السياسية فهي الجريمة التي يكون الدافع فيها التأثير فى تنظيم وسير السلطات السياسية او تغيير هيكلها او اسلوبها السياسي . والجريمة العسكرية هي مخالفة القواعد المفروضة بالنظم العسكرية (عدم الطاعة ، التمرد ، الفرار) .

وتعالج قوانين العقوبات فى كل دولة انواع الجرائم وفيما يلي بعض انواع هذه العقوبات [1] .

١ – الجرائم المخلة بامن الدولة .
٢ – الجرائم المخلة بالسلامة العامة .
٣ – الجرائم الواقعة على الادارة العامة .
٤ – الجرائم المخلة بعمل السلطة القضائية .
٥ – الجرائم المخلة بالثقة العامة .
٦ – الجرائم المتعلقة بالدين والعائلة .
٧ – الجرائم المخلة بالاخلاق والاداب .
٨ – الجرائم التي تقع على الاشخاص .
٩ – الجرائم التي تشكل خطرا شاملا على الافراد وممتلكاتهم منفردين او مجتمعين .
١٠ – الجرائم التي تشكل بمادة اتباعها خطرا على المجتمع وعلى الانسان وعلى صحته وعلى امواله.
١١ – الجرائم التي تتعلق باموال الانسان .
١٢ – المخالفات .

---

(١) راجع قوانين العقوبات .

سياسات الشرطة :

سياسات الشرطة هي مجموعة القواعد التي تحكم سير الاعمال الشرطية وتحكم تصرفات رجال الشرطة • ورسم سياسات الشرطة ضروري بصفه خاصة (١) لتحقيق التماثل فى تصرفات رجال الشرطة (٢) لتقليل المجهودات الفكرية عما يجب وما لا يجوز عمله فى حالات مماثلة •

وتنقسم سياسات الشرطة الى سياسات اساسية وسياسات عملية • والسياسات الاساسية تتميز بأنها شاملة وتؤثر على تكوين السياسات العملية الاخرى • ومن السياسات الاساسية الواجب رسمها تلك التي تتعلق بالدور الذي يقوم به الشرطة • فهل من واجب الشرطة مثلا بذل جهود ايجابية فى منع نشوء الميول الاجرامية وفى مساعدة الافراد المنحرفين فيما يعترضهم من مشاكل ، ام انه واجب الشرطة القاء القبض على المجرمين ؟

ومن امثلة السياسات العملية :

(١) تقرير الوسائل البوليسية (الشرطية) الواجب استخدامها (مثل الصفارات العصا ، التليفون ، الراديو، التليفيزيون ، الرادار ، آلات التصوير، آلات اكتشاف الكذب ، الكلاب البولسية ، الخيل ، السيارات ، الدراجات العادية ، الدراجات البخارية) •

(٢) استخدام الدورية الراكبة فى السيارات او الدورية المشاة •

(٣) تشخيص سيارات الشرطة او عدم تشخيصها •

(٤) اسلوب ايقاف السيارات المشتبه بها •

(٥) اسلحة الشرطة واوقات استخدامها •

خطط الشرطة :

الخطة هي المظهر المادي للتخطيط : ففيها تسجيل (١) للاعمال المطلوب اتمامها (٢)للعناصر الواجب استخدامها — مادية كانت او بشرية — لتنفيذ هذه الاعمال (٣) لتكاليف القيام بهذه الاعمال (٤) لمكان اتمام هذه الاعمال (٥) للوقت المقرر لهذه الاعمال (وقت البدء ووقت الانتهاء) (٦) للمسؤولين عن القيام بهذه الاعمال • وهناك خطط اساسية او اجمالية وخطط فرعيه .

خطط طويلة الاجل (خمسة سنوات مثلا) وخطط قصيرة الاجل (سنة فاقل) ومن الخطط التي يمكن وضعها فى الشؤون الشرطية وان كانت تتداخل فى بعضها :

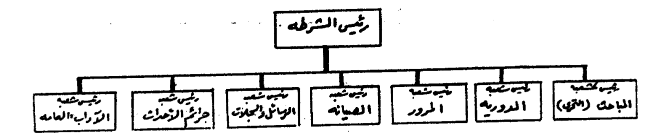
١ – خطة طويلة الاجل لمنع نشوء الميول الاجرامية والعدائية للمجتمع .
٢ – خطة اجمالية لقمع الافعال الاجرامية .
٣ – خطة جزئية تتعلق بنوع معين من الافعال الاجرامية .
٤ – خطة جزئية تتعلق بمنطقة معينة لبعض الافعال الاجرامية .
٥ – خطة جزئية تتعلق بنوع معين من المجرمين سواء في منطقة واحدة او كل المناطق .
٦ – خطة طويلة الاجل لتنظيم السير والمرور .
٧ – خطة قصيرة الاجل لتنظيم السير والمرور .
٨ – خطة طويلة المدى لحماية الآداب العامة .
٩ – خطة قصيرة الاجل لحماية الآداب العامة .
١٠ – خطة طويلة المدى لحماية الاحداث .
١١ – خطة قصيرة الاجل للسيطرة على جرائم الاحداث .
١٢ – خطط ابحاث عن الطرق الحديثة في مكافحة الجريمة والوسائل الشرطيـة .
١٣ – خطط علاقات عامة مع الجمهور .

تنظيم الاعمال الشرطية

لا يمكن تحقيق الاهداف دون تنظيم المجهودات الشرطية . وتبدأ عملية التنظيم بتقسيم العمليات الشرطية وتجميعها فى مجموعات بشكل يمكن اسنادها الى رجال الشرطة . وهناك عدة طرق لتجميع الاعمال الشرطية فى مجموعات :

(١) حسب طبيعة العمل ذاته .
(٢) حسب نوع العملاء .
(٣) حسب المنطقة .
(٤) حسب الوقت .
(٥) بطريقة مركبة .

والشكل التالي يوضح كيفية التنظيم حسب طبيعة العمل ذاته :



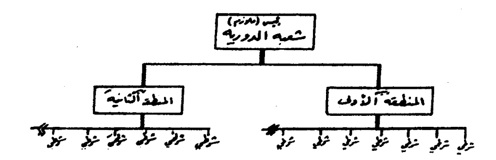
تهدف شعبة المباحث او التحـري الى معرفة المعلومـات الصحيحة عن جرائم معينة والكشف عنها وتهدف شعبة الدورية الى القضاء علـى النشاط الاجرامي وتقديم الخدمات المتنوعة للجمهور [1] • اما شعبة المرور ووسائل النقل فتهدف الى منع الحوادث المخلة بنظام السير والمرور والحيلولة دون حدوث ازدحام يعطل السير والمرور • وتختص شعبة جرائم الاحداث بمنع انحرافات الاحداث واصلاح اخلاقهم وسلوكهم • اما شعبة الاداب العامة فهي تهدف الى منع الجرائم المخلة بالاداب العامة وحماية الاخلاق فى المجتمع • وتتولى شعبة الصيانة ـــ كما هو ظاهر من اسمها ـــ صيانة ممتلكات الشرطة مـن عقارات وسيارات وعدد وآلات واشارات مرور • اما قسم السجلات فيختص بتسجيل وتبويب كل المعلومات المتصلة بالجرائم والمجرمين وقضايا الشرطة •

ومن الضروري ايضاح نوع السلطة الممنوحة لكل رئيس شعبـة • فالسلطة الممنوحة لرئيس شعبة التحري سلطة استشارية اما السلطة الممنوحـة لرئيس قسم الصيانة والسجلات فهي سلطات وظيفية • واخـيرا فان السلطات الممنوحة لرئيس قسم الدورية سلطات تنفيذية •

وتقسم الاعمال فى كل شعبة بطريقة او اكثر من الطرق السابق ذكرهـا فيمكن تقسيم الاعمال فى شعبة الدورية على اساس المنطقة كالآتي :

---

(١) الدورية غالبا ما تكون اكبر اقسام الشرطة وهي العمود الفقري في الشرطة .



الرقابـــة علـى الشرطـــة

ادارة الشرطة ــ كأي ادارة ــ اتمام للاعمال بواسطة الاشخاص الآخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم• فالتخطيط يمثل النشاط الاداري عما يجب عمله ، والرقابة هي التأكد من ان ما تم ــ او يتم ــ مطابق لما اريد اتمامه • فالرقابة ملازمة للتخطيط ، ولا يمكن تصور رقابة دون تخطيط كمـا ان مجال الرقابة دائما هو مجال التخطيط •

فاذا كان هناك اهداف معينة وخطط شرطية معينة ، فان الرقابـة تشمل التأكد من ان الاهداف الشرطية قد تم تحقيقها ، من ان الخطط الشرطيـة المختلفة قد تم تنفيذها على الوجه الاكمل ، وبذلك تعرف الانحرافات او الاخطاء تمهيدا لتصحيحها •

فاذا تقرر فى التخطيط للشرطة ــ منع نشوء الميول الاجرامية ، وقمـع الافعال الاجرامية ، والمحافظة على الآداب العامة ، والسيطرة علـى جرائم الاحداث وجب التأكد من ان ذلك تم (او يتم) على الوجه الاكمل •

والرقابة عملية مستمرة فهي لا تتعلق بفترة زمنية معينة كما انها عملية متغلغلة فى الاعمال الشرطية ويقوم بها كل ضابط فى الشرطة ــ مهما كانت رتبته ــ فى حدود مسئولياته وسلطاته •

وعناصر الرقابة ثلاثة : (١) تحديد معايير او مقاييس رقابية • (٢) قياس الآداء • (٣) معرفة الانحرافات واسبابها واصلاحها • وبدون تحديد معايـير او مقاييس للرقابة لا يمكن قياس الآداء الشرطي وبذلك لا يمكن معرفـة الانحـرافـات •

ومن امثلة المعايير الرقابية فى الشرطة :

(١) عدد الجرائم التي ارتكبت فى مدة زمنية محددة •

(٢) عدد الجرائم الفعلية بالنسبة الى عدد رجال الشرطة •

(٣) عدد الجرائم التي منع ارتكابها بالنسبة الى عدد رجال الشرطة •

والواقع ان هناك معايير رقابية للشرطة عديدة جدا يصعب تعدادها فى هذا البحث • الا انه يجب التنويه الى ان هناك بعض الامور الشرطية التي يصعب ايجاد معايير رقابية لها ، فكيف يمكن قياس المجهودات التي بذلت فى منع نشوء الميول الاجرامية ؟ وهل من الممكن القول بأنه كلما قلت الجرائم الفعلية كان ذلك دليلا على كفاءة الشرطة فى قيامها باعمالها ام ان هناك جرائم خفية غير ظاهرة ؟

هذا عن المعايير الرقابية فى الشرطة اما قياس الآداء الشرطي فانه يتم بواسطة : (١) الملاحظة الشخصية • (٢) التقارير • فرئيس الشرطة يذهب بنفسه الى مجال العمل ليضطلع على سير العمل فيرى ويسمع بنفسه ما يجرى كما يمكن ان يتم قياس الآداء بالتقارير الشفوية او التقارير المكتوبة [١] •

الميزانية التقديرية للجرائم [٢] :

الميزانية التقديرية للجرائم اداة رقابية فى الاعمال الشرطية ، فهي كشف تقديري عن الجرائم المختلفة المتوقع حدوثها فى فترة زمنية مقبلة مبوبة حسب انواع الجرائم ومناطق حدوثها • ويمكن تصوير هذه الميزانيات بشكل يمكن معه تسجيل الجرائم الفعلية (التي وقعت فعلا) فى نهاية المدة تمهيدا لدراسة اسباب الزيادة (او النقص) واتخاذ التدابير التي يتطلبها الموقف •

---

(١) راجع باب الرقابة .

(٢) استوحى المؤلف فكرة الميزانيات التقديرية للجرائم من الميزانيات التقديرية المعمول في ميادين الاعمال والسابق تصويرها في باب التخطيط .

الميزانيه التقديريه للجرائم عام ١٩٦									
	جرائم الأحداث		جرائم الآداب العامة		جرائم السرقه			اجمالى	
	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي		تقديري	فعلي
المنطقه الأولى									
المنطقه الثانيه									
المنطقه الثالثه									
اجمالى									

الميزانيات التقديرية الاخرى :

لا تعتبر الميزانية التقديرية للجرائم الاداة الرقابية الوحيدة فى الشرطة ، وانما هناك عدة ميزانيات يمكن تصميمها بنفس الطريقة السابقة • وفيما يلي بعض انواع هذه الميزانيات :

(١) الميزانية التقديرية لرجال الشرطة (وتستمد بياناتها من الميزانية التقديرية للجرائم) •
(٢) الميزانية التقديرية للوسائل الشرطية •
(٣) الميزانية التقديرية للمرتبات والاجور •
(٤) الميزانية التقديرية للمباني •

التفتيش :

التفتيش هو فحص دقيق يقصد منه معرفة ان ما تم مطابق لما اريد اتمامه : فهي عملية قياس الآداء الشرطي بالنسبة الى المعايير او المقاييس الرقابية الموضوعة • فاذا لم تكن هناك معايير رقابية صعب التفتيش لعدم وجود المقياس او المعيار • وعلى هذا فالتفتيش اداة من ادوات الرقابة الادارية فى الشرطة بقصد تحقيق الكفاية والفاعلية الادارية • هذا ويجب ان يخضع كل شيء وكل شخص وكل عمل للتفتيش • وتفتيش الاشياء يتضمن التفتيش على الوسائل البوليسية المستخدمة ووسائل النقل والعدد والآلات والمواد والسجلات • والتفتيش على الاشخاص يشمل : (١) الصحة الجيدة والمظهر السليم (النظافة ، الحلاقة ، قص الشعر ، التمارين الرياضية) • (٢) الروح المعنوية المرتفعة (دراسة اتجاهات الفرد وافكاره وميوله وتصرفاته ورغبته

فى التعاون والعمل) • (٣) اداء الواجبات (على الوجه الاكمل) سواء فـــي التحري (المباحث) او الدورية او فى السير والمرور او فى جرائم الاحـــداث او الآداب العامة ••• الخ •

اسئلـــــة

١ ــ اشرح بالتفصيل ما هو المقصود بالتخطيط للاعمال الشرطية ؟ ثم بين الفرق بين التخطيط للشرطة والنشاط الشرطي نفسه ؟

٢ ــ اشرح الاهداف الاساسية للشرطة ثم بين كيف تؤثر هذه الاهداف على تنظيم الشرطة ؟

٣ ــ اشرح المقصود بالجريمة وبشرعية الجريمة ، ثم بين انواع الجرائم ؟

٤ ــ اشرح كيف يمكن الاستفادة من معرفــة انواع الجرائــم فى ادارة الشرطـــة ؟

٥ ــ ما المقصود بسياسات الشرطة ؟ هل تعتقد انه يمكـــن الحصول على سياسات الشرطة من القانون ؟

٦ ــ خطط الشرطة كثيرة ومتعددة • اشرح بعضا منها ثم ارسم نموذجـا لخطة معينـــة •

٧ ــ ما هو الغرض من تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) ؟

٨ ــ اشرح كيف يمكن تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) •

٩ ــ ارسم خريطة تنظيمية توضح المقصود بتجميع اوجه النشاط حسب طبيعته وحسب الموقع فى نفس الوقت •

١٠ ــ ما المقصود بالرقابـــة على الشرطة ؟ ومتى تتم الرقابـــة ؟ ومن يقوم بالرقابـــة ؟

١١ ــ اشرح المقصود بالمعايير الرقابية ؟ ثم اذكر عددا منها فى مجال الشرطة ؟

١٢ ــ هل يمكن عمل ميزانية تقديرية للجرائم ؟ ما هو المقصود منهـــا ؟ ارسم نموذجا لها مبينا كيف ان هذه الميزانية تؤثر على جميع نشاطات الشرطة الاخرى •

١٣ ــ هل تعتقد ان الميزانية التقديرية للجرائم مستخدمة فى الحياة العملية ؟ اشرح وجهـــة نظرك •

١٤ ــ ما المقصود بالتفتيش ؟ وهل يعتبر التفتيش بديلا للرقابة ؟ لمـــاذا ؟

★ ★ ★

الباب السابع عشر
تطور الفكر الاداري

ان الادارة ـ كنشاط ـ شيء قديم ، قدم الانسان في جهده الجماعي لتنفيذ الاعمال . ولكن الادارة ـ كعلم لـــه مبادىء وقواعد يمكن صياغتها وتدريسها ـ شيء حديث . ويتساءل الكثيرون : متى بدأ الفكر الاداري ؟ وكيف تطور ؟ ومن هم الذين اسهموا بصفة اساسية في وضع اسس علـم الادارة ؟

يسعى هذا الباب الى الاجابة على هذه الاسئلة .

من هو أول من وضع اسس الادارة :

ككل ميدان من ميادين المعرفة الانسانية يسعى الفقهاء الى تحديد اول من وضع اسس العلم ، فيقال ان « ارسطو » هو اول من وضع اسس المنطق القديم ، كما يقال ان « آدم سميث » هو ابو الفكر الاقتصادي . فهل يمكن القول ان هناك شخصا واحدا هو الذي قام بوضع اسس الادارة ؟

يعتقد الكثيرون ان فريدريك تايلور (١٩١٠) هو اول من وضع اسس الادارة العلميـــة . الا ان البعض يعتقد ان اول من بدأ حركـة الادارة هو شارلس بابيج (١٨٣٠) . ويرى آخرون ان هنري تاون (١٨٨٠) هو اول من اعترف بوجود مشكلة للادارة منفصلة عن المهارة الفنية . في حـين ان

البعض الآخر يرى ان افكار هنري فايول مكملة لافكار تايلور ... وعلى هذا فتايلور وفايول هما اللذان وضعا اسس الادارة ...

من اجل ذلك رأينا ان نستعرض افكار بعض من نعتقد انه اسهم بصفة اساسية فى تطوير الفكر الاداري حتى وصل الى المرحلة التي وصل اليها الان[١].

شارلس بابيـــج :

ان افكار بابيج Babbage التي خرج بها على العالم فى حوالي عـــام ١٨٣٠ ما زالت تنطبق الى حد كبير على افكار الوقت الحاضر . وقد ظهرت افكار بابيج فى كتابـــه :

The Economy of Machinery & Manufactures

وقد تعرض بابيج لموضوعات كثيرة فى ادارة الاعمال منها : (أ) المبادىء العامة للتنظيم . (ب) الانتاج . (ج) العلاقات الانسانيـــة . (د) التمويل . (هـ) المبيعات . وفيما يلي ملخص لافكار بابيج :

- لاحظ بابيجان مشكلة الادارة مشكلة مميزة وتختلف عن المشاكل الفنية فى التصنيع .

- نادى بضرورة القيام باستقصاء الحقائق فى بداية كل مشروع على ان يشمل هذا الاستقصاء : تاريخ الصناعة وموارد المواد الخام ودرجة المنافسة وامكان تسويق السلعة ... الخ .

- اهتم بابيج بالوقت الضائع فطالب بدراسةالوقت باستخدام الساعة الدقيقة ، كما حذر من المشاكل التي تقابل الفرد عند استعمالها .

- اثار بابيج مشكلة العلاقات الانسانية واشار الى مأساة العلاقـــات فى المصنع ، وكتب عما يترتب على هذه المشكلة من روح الاهمال والتخريب .

- اقترح ضرورة مساهمة العمال فى ارباح المشروع .

---

(١) وقد قام ليندال ايرويك بمحاولة رائعة في تسجيل تاريخي لحياة واعمال سبعين مـــن الرواد الاوائل في الادارة . راجع :

Urwick, The Golden Book of Management, A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers.

ـ تكلم عن المشاكل المتعلقة بالرقابة علــى التكاليف واحسن الطرق لتوزيعهــا •

ـ كتب بابيج (فى التسويق) عن اهمية الاعــلان ، واهمية بحــوث التسويق ، والطريقة السليمة فى تسعير السلع ، فنادى بان يكون الربح صغيراً للوحدة حتى يمكن زيادة رقم المبيعات وبالتالي زيادة الارباح الكلية •

هنري تاون :

كانت المقالة التي قدمها تاون Towne فى عام ١٨٨٦ بعنوان :
The Engineer as an Economist

بمثابة الشرارة الاولى فى الاتجــاه الذي سمي فيما بعد « حركــة الادارة العلمية » • وقد قال تاون فى عبارة صريحة : « ان الادارة ميدان مميز عــن جميع فنون التصرف الاخرى المستخدمة فى الصناعة » •

Management is a field distinct from the various techniques employed in industry .

وتعتبر هذه الملاحظة ـ فى وقتها ـ ذات اهمية كبيرة كبداية لحركة الادارة العلمية التي نسبت الى فريدريك تايلور •

فريدريك تايلور :

يقرر الكثيرون ان فريدريك تايلور Taylor (١٨٥٦ ـ ١٩١٥) هو ابو الفكر الاداري ، واول من وضع الطريقة العلمية بدلا من التخمين • لذا وجب ان نعرض افكاره فى شيء من التفصيل •

فى احدى القضايا التي دافع فيها عن طريقته عام ١٩١٤ ، شرح تايلــور المبادىء الاربعة الرئيسية للادارة العلمية كما رآهــا [١] •

اولا : احلال علم له قواعد ومبادىء عامة محل طريقة « الخبرة السابقة »[٢]•
فطريقة الخبرة تعتمد اساسا على خبرة فرد واحد او خبرة مجموعة

(1) Testimony before the House of Representatives, 1912, P. 30.

(٢) الخبرة السابقة هنا ترجمة الاصطلاح الآتي والذي استخدمه تايلور : Rule of thumb

محدودة من الافراد ، اما المبادىء فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل تصبح حقائق عامة .

ثانيا : الاختيار العلمي والتطوير الايجابي للعمال ... من اجل ان يؤدي كل عامل اعلى مستوى من العمل .

ثالثا : الجمع بين العلم (اولا) وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال (ثانيـا) .

رابعا : تقسيم العمل الفعلي بين الادارة وبين العمال . والواقع ان هذا هو « مبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ » . هذا ويؤمن فريدريك تايلور ان « الادارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمـال بالنسبة الى عملهم ، بالنسبة لزملائهم » . كما يؤمن تايلور ايضا بان « الادارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب صاحب العمل ايضا والمشرف ومجلس الادارة ... وفى واجباتهم نحو زملائهم العمال ونحو جميع مشاكلهم اليومية » .

وفى صفحة ٣٠ من وثيقة شهادته يقول « ان الثورة الكبرى تحدث فى الاتجاهات العقلية لكلا الفريقين العامل وصاحب العمل ، طبقا للادارة العلمية ، عندما ينسى كل منهم كيفية تقسيم الفائض (الربح) بينهما باعتباره اهم شيء، ويركزون اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضروري احداث نزاع بينهما » .

ويقول تايلور ايضا « انه يجب على كل من الطرفين الخضوع للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء القديمة المتعلقة بالعمل » .

ويمكن تلخيص معنى « الادارة العلمية [1] » Scientific Management كما أوردها تايلور فى كتابه المشهور بهذا الاسم والذي اخرجه عام ١٩١١ في النقط الآتيـة :

(١) « ان الغرض الاساسي للادارة يجب أن يكون الحصول على اكبر رفاهية

---

(١) نرى انه لا يجوز استخدام هذا الاصطلاح الا فيما يتعلق بافكار فريدريك تايلور بالذات .

ممكنة لصاحب العمل مصحوبة باكبر رفاهية ممكنة للعامل » .

(٢) « انالادارة العلمية تؤمن بان مصالح العامل ومصالح صاحب العمل واحدة » .

(٣) « ان الادارة العلمية تختلف اختلافا اساسيا عن الادارة التقليدية ، Traditional Management

فالادارة التقليدية تعتمد أساسا على قواعد مختصرة للخبرة السابقة Rule of thumb

حيث يكون التشجيع اساسيا للحصول على اكبر قدر للعمل من العامل ».

(٤) ان الادارة فى ظل الادارة العلمية تتحمل مسئولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يملكونها فى الماضي ثم تبويبها وصياغتها فى شكل قوانين وقواعد ومعادلات تساعد العامل بشكل كبير » .

« ففي الادارة التقليدية ، ادارة التخمين والحدس » يقول تايلور : « المشكلة كلها تقع على عاتق العامل فى حين انه فى الادارة العلمية يقع نصف المشكلة على الادارة » .

« وأهم عنصر فى الادارة » — يقول تايلور — « هي فكرة الوظيفة » « فعمل كل عامل يخطط تخطيطا كاملا بواسطة الادارة يوما مقدما على الاقل — وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة فى تفصيل — العمل المطلوب منه » .

وفي كتابه Shop Management يمكن ان نلخص ما قاله تايلور عن أسس الادارة The Fundamentals of Management (في صفحة ١٧ وما بعدها) كما يأتي :

(١) « ان ما يطلبه العمال من أصحاب الاعمال بخلاف أي شيء آخر هو أجور مرتفعة وأن ما يطلبه أصحاب الاعمال من عمالهم بخلاف أي شيء آخر هو انخفاض تكلفة العمل » .

ويقول تايلور : « ان غياب هذين العنصرين يكون أحسن ترمومتر على سوء الادارة أو جودتها » .

(٢) « ان كل عامل يجب ان يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالتـه الجسمية » .

(٣) « ان كل عامل يجب ان يطالب بأن يقدم اكبر كمية ممكنة مـن العمل ، كمية يمكن ان يقدمها عامل فى الدرجة الاولى » .

(٤) « ان كل عامل ـ عندما ينتج مثلما ينتج عامل الدرجة الاولى ـ يجب ان يدفع له من ٣٠ بالمئة الى ١٠٠ بالمئة طبقا لطبيعة العمل » .

(٥) « ان العمال بطبيعتهم يميلون الى أخذ الامور بالسهل » .

(٦) « ان الاجور العالية وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول عليهـا بدراسة الوقت » و « أن اسرع طريقة لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي أو العـادي » .

(٧) « يجب كلما امكن اعفاء رؤساء المجموعة ورؤساء العمال من العمليـات التي لها الطبيعة الكتابية ، لان واجباتهم هي التأكد من ان ما تم مطابق لما هـو مطلـوب » .

(٨) « ان النوع الوظيفي للادارة يجب أن يحل محل النوع الحربي للادارة » .
Functional type of management should substitute the military type of management.

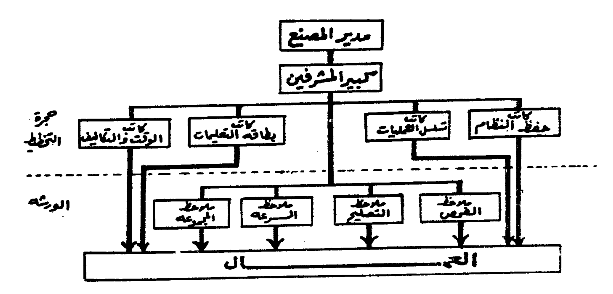
وفى هذا النوع من التنظيم يتخصص الرؤساء كل فى وظيفـة معينـة ويقترح تايلور وجود الملاحظين الآتي بيانهم فى الورشة :

(١) ملاحظ الفحص — Inspector
(٢) ملاحظ التصليـح — Repair boss
(٣) ملاحظ السرعة — Speed boss
(٤) ملاحظ المجموعـة — Gang boss

كما يقترح وجود الكتبة الآتي بيانهم فى حجرة التخطيط (الادارة) :

(٥) كاتب حفظ النظام والتأديـب — Shop disciplinarian
(٦) كاتب تسلسل العمل وخط السير — Order of work & route clerk
(٧) كاتب بطاقـة التعليمـات — Instruction Card clerk
(٨) كاتـب الوقت والتكاليف — Time and cost clerk

ومن الرسم يتضح ان هناك ثمانية رؤساء وظيفيين على العمـــال ، لكل منهم سلطة وظيفة على العمال • هذا هو ما يقصده تايلور بتعبيره « النـــوع الوظيفي للادارة » •



واخيرا يقول تايلور : « انالمصنع ــ وفى الواقع كل العمل ــ يجب ان يدار لا بواسطة المدير وانما بواسطة ادارة التخطيط » •

ويقصد تايلور بذلك الى فصل العمل الفكري عن التنفيذ •

بعد هذا التحليل لافكار تايلور الاساسية هل تعتقد انه يستحق اللقب « أبو الفكر الاداري » ؟ ابقى معنا لكي نستكمل الجولة التاريخية •

المعنى الواسع للادارة العلمية :

ان الادارة ــ كما بدأها تايلور ــ كانت توازي معنى « الاشراف على الورشة » ، والتخطيط مواز لمعنى الاشراف على الانتاج • ولكن الاشراف على الورشة والانتاج يجب أن ينظما فى اطار المشروع ككل • ليس هـــذا فحسب ، ولكن المشروع يجب أن ينظر اليه بالمعنى الواسع على أنه جزء من المجتمع ، فهو جزء منهويعتمد عليه فى الحصول على المواد الخام والتمويـــل والاسواق •• الخ • وابتدأ النظر الى الادارة على انها تجميـــع وتكامـــل

لمختلف العناصر فى داخل المنظمة [1] .

على ان حركة الادارة العلمية قابلت صعوبات فى البداية وان كانت قد جذبت العمال واصحاب الاعمال بعد مدة ليست قصيرة .

وفى الفترة ما بين ١٩٢١ — ١٩٤٥ بدأ تطبيق « الادارة العلمية » بمعناها الواسع . فبينما ركز تايلور اهتمامه فى الاشراف على العامل ، فـان الادارة العلمية بمعناها الواسع ترتكز على المساعدة التي يجب أن يحصل عليها العامل فى شكل تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لجميع عناصر المشروع .

هنري فايول :

فى الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالادارة العلمية فى امريكا كـان هنري فايول Fayol (١٨٤١ — ١٩٢٥) ينادي بمبادىء الادارة فـي فرنسا . وظهرت افكاره فى كتابه المشهور Administration Industrielle et Générale الذي صدر عام ١٩١٦ [2] .

يبحث الجزء الاول من هـذا الكتاب فى ضرورة وامكانيـة تدريس الادارة ، بينما يبحث القسم الثاني فى عناصر الادارة ومبادئها [3] .

---

(١) ظهرت مدارس ادارة الاعمال في امريكا وكان اول مادة درست في عام ١٩٠٧ تحت عنوان Work Management
في جامعة كولومبيا بواسطة وولترروتنترو ، وهذه هي اول مادة شملت موضوع الادارة الصناعية .
Villers, History of Scientific Management.

(٢) يشمل هذا الكتاب محاضرتين القاهما فايول اولهما في عام ١٩٠٠ امـام
Congrès International des Mines et de la Metallurgie.
والاخرى في محاضرة بعنوان المبادىء العامة للادارة في عام ١٩٠٨ امام
Silver Jubilee Congress of the Societé de l'Industrie Mineral.
ولم تظهر ترجمة لهذاالكتاب بالانجليزية الا في عام ١٩٢٩ . ويقـع هـذا الكتـاب المشهور في ١١٠ صفحـات .

(٣) لم يتمكن فايول من تكملة الاجزاء وكان ينوي ان يكون الجزء الثالث في ملاحظـات وتجارب شخصية ، والجزء الرابع في دروس الحرب ولكن وافته المنية .

ويبدأ فايول بتقسيم الوظائف فى المنشآت الصناعية الى ست مجموعات :

(١) نشاطات فنية Technical Activities (الانتاج ، التصنيع ، التغيير)

(٢) نشاطات تجارية Commercial Activities (الشراء ، البيع ، والمبادلة)

(٣) نشاطات مالية Financial Activities (البحث والاستخدام الامثل لرأس المال)

(٤) نشاطات الوقاية والضمان Security Activities (حماية الملكية والافراد)

(٥) نشاطات محاسبية Accounting Activities (اصدار الاسهم، الميزانية، الحسابات التكاليف ، الاحصائيات) •

(٦) نشاطات ادارية Managerial Activities (التخطيط، التنظيم، اصدار الاوامر التنسيق ، والرقابة) •

ويقول هنري فايول ان النشاط الاداري مهم لانه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق واصدار الاوامر والرقابة • « والنشاط الاداري » يقول فايول « نشاط مميز عن النشاطات الاخرى » • وفى كلماته بالحرف الواحد :

The Managerial function is quite distinct from the other essential functions. (1)

وقد ذكر فايول اربعة عشر مبدأ من مبادىء الادارة التي قال بصددها انه اضطر لاستخدامها فى حياته العملية • وسنقوم بتلخيص هذه المبادىء فيما يلي ، وان كان فايول نفسه ذكرها باختصار : ٢

(١) مبدأ تقسيم العمل Division of Work : وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجة النشاط سواء كان ذلك فى مختلف العمليات او فى عملية واحدة •

(٢) مبدأ السلطة والمسئولية Authority & Responsibility : والسلطة — كما يراها فايول — تتكون من عنصرين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه •

---

(1) Fayol, General and Industrial management English Edition, P. 7.

(2) Fayol, General and Industrial Management PP. 19 - 43.

(٣) مبدأ النظام والتأديب Discipline & Obedience اي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الاخلال بالاوامر .

(٤) مبدأ وحدة السلطة الآمرة Unity of Command : اي يجب على الموظف ان يحصل على اوامره من رئيس او مشرف واحد .

(٥) مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction : رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف .

(٦) مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

(٧) مبدأ تعويض المستخدمين Remuneration of Personnel اي تعويض الافراد تعويضا عادلا سواء باستخدام المكافآت ، او خطط المساهمة في الارباح او اي مزايا عينية اخرى .

(٨) مبدأ المركزية Centralization : ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف .

(٩) مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain : اي تسلسل السلطة من اعلى الرتب الى أدناها .

(١٠) مبدأ الترتيب والنظام Order : اي ان يكون هناك مكان معين لكل شيء (كل شخص) كما يجب ان يكون كل شيء (وكل شخص) في مكانه الخاص به .

(١١) مبدأ المساواة Equity : وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل .

(١٢) مبدأ ثبات المستخدمين Stability of Tenure Personnel : ينبه فايول الى ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الادارة .

(١٣) مبدأ المبادأة Initiative : اي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها . وعلى الرؤساء ايجاد روح المبادأة بين المرؤوسين .

(١٤) مبدأ روح التعاون Esprit de Corps : ان الاتحاد قوة ويشير

فايول الى ضرورة العمل فى شكل فريق .

هذا ، ومن اهم ما كتب فايول «عناصر الادارة» Elements of Administration واعتبرها فايول وظائف الادارة . ويرى فايول ان عناصر الادارة خمسة :

١ ــ التخطيط Planning

٢ ــ التنظيم Organization

٣ ــ اصدار الاوامر Command

٤ ــ التنسيق Coordination

٥ ــ الرقابة Control

وترجع اهمية هذه الافكار الى انها متفقة مع افكار الوقت الحاضر .

هذا ، وقد اكد فايول ضرورة التخطيط مستخدما التعبير الفرنسي Prevoyance ومعناه بالانجليزية Looking ahead فيقول فايول :

To foresee . . . means both to assess the future and make provision for it (P. 43)

وعلى هذا فيقصد فايول بالتخطيط عنصرين : (١) التنبؤ (٢) وضع الخطة . «وخطة العمل هي فى نفس الوقت ــ تحديد الوقت والنتائج المرجوة والطريق الذي يجب ان يتبع وخطوات العمل وطرق العمل» .

The plan of action is at one and the same time, the result envisaged, the line of action to be followed, the stages to go through, and methods to use (P. 43)

وفى وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول : «ان تنظيم المشروع يعني امداده بكل ما يساعد على تأدية وظيفته : مثل المواد الاولية ، والعدد ، ورأس المال ، والمستخدمين .

To organize a business is to provide it with everything useful to its functionning : raw materials, tools, capital, personnel.

وتقضي وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين الاشخاص بعضهم مع بعض وبين الاشياء وبعضها .

هذا ، وقد ضم فايول ايضا وظيفة التدريب الرسمي للمديرين لوظيفة التنظيم .

ويرى فايول ان وظيفة اصدار الاوامر Command وظيفة تنفيذ التنظيم • وعلى هذا نعتقد انفايول اعتبر وظيفة اصدار الاوامر ابعـد من مجرد اصدار الاوامر (بالمعنـى الحرفى) ولكنهـا اشراف على المرؤوسـين وتوجيههـم •

اما « التنسيق » كوظيفة اخرى من وظائف الادارة ، فقد اختلط الامر على فايول ولم يستطع شرح ما يقصده اذ لم ينجح فى فصلها عن وظيفتـي التخطيط والتنظيم • ونحن نرى ان فايول لم ينتبه الى ان التنسيق فى الواقع ما هو الا كل عملية الادارة • فالتخطيط والتنظيم والتوجيه ما هم الا تطبيق لمفهوم التنسيق • وقد شرح فايول الرقابة بانها « عملية الكشف عما اذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعـة والارشادات والاوامـر الصادرة والمبادىء والاصول المقررة » •

Verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted.

فرانك جلبرت :

فى الفترة التي ظهر فيها تايلور فى امريكا وفايول فى فرنسا ظهر بعض الدارسين لمشاكل متفرعة • ومن اشهر هؤلاء فرانك جلبرت (١٨٦٨ ـــ ١٩٢٤) الذي قدم افكارا قيمة فى الادارة اهمها : الاهتمام بالعامل الشخصي فى زيادة الانتاج ، واستخدام دراسة الحركة والوقت لتحديد احسن طرق الانتـاج وتأدية العمل ، وكذلك دراسة التعب •

هنري جانـت :

من اهم ما يعرف عن جانت : خرائط جانت Gantt Charts التي تعتبر اكبر مساهمة للادارة ، لانها اداة اساسية من ادوات التخطيط والرقابة : فهي تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب ان يتم فى وقت محدد • ولا شك ان الفرق بين ما تم عمله وما كان من الممكن عمله هو ضياع وخمول • وفيما يلي انواع الخرائـــط [1] :

---

(١) لا يختلف تصميم هذه الخرائط كثيرا من النموذج الخاص بالبرنامج الزمني للانتـاج الذي يظهر في صفحة ١٢٨ من هذا الكتاب .

ـ خريطة سجل الالة	The machine record chart
ـ خريطة سجل العامل	The man record chart
ـ خريطة التصميم	The layout chart
ـ خريطة مقدار العمل	The load chart
ـ خريطة التقدم	The progress chart

تظهر الخريطة الاولى الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع. وخريطة سجل العامل تبين ما اذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه ام لا. اما خريطة التصميم فهي تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والالات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل اهميته وبناء على الخطة المرسومة . اما خريطة مقدار العمل فتبين كمية العمل المطلوب بالوحدات او بالساعات ، سواء أكان ذلك للمصنع كله او لجزء منه . اما خريطة تقدم العمل ، فهي تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين المطلوب عمله .

اوليفر شيلدون :

من اهم رواد الادارة الذين كان لهم دور كبير في بلورة علم الادارة ـ في رأينا ـ العالم شيلدون Sheldon في كتابه The Philosophy of Management الذي ظهر في عام ١٩٢٣ . ويمكن تلخيص افكاره الاساسية في الادارة بما يلي :

يقول شيلدون « ان الادارة جزء لا يتجزأ من تركيب الصناعة مثل العمل . وبطبيعة وضعها ووظائفها ، فانها ذلك العنصر في الصناعة المسؤول عن توصيل السفينة الى الشاطيء عبر المحيط المضطرب مهما حدث من تغير » .

يقول شيلدون : « ان مسؤولية الادارة مسؤولية انسانية ناتجة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق الفنية » .

The responsibility of management is a human responsibility occasioned by its control of men than its application of technique.

وعلى هذا فالادارة لها مسؤوليتان : مسؤولية امام العنصر الانساني فى الصناعة ، ومسؤولية امام العنصر الانساني الذي تخدمه الصناعة .

وفى شرح مسؤولية الادارة يبدأ شيلدون بتعريف هدف الصناعة فيقول : « ان هدف الصناعة هو تقديم سلع وخدمات ضرورية للحياة الطيبة للمجموعة بالكميات المطلوبة . وهذه السلع والخدمات يجب ان تقدم بأقل الاسعار الممكنة وبأنسب معايير من الجودة » . ويردف شيلدون : « اما الادارة الصناعية فهي الوظيفة المسؤولة عن توجيه الصناعة الى النهاية المذكورة اخيرا » .

ويرى شيلدون ان الادارة كجزء شامل من الصناعة تنقسم الى ثلاثة عناصر [1] :

١ — Administration ونعتقد انه يقصد بذلك الادارة العليا .

٢ — Organization التنظيم

٣ — Management ونعتقد انه يقصد بذلك الادارة التنفيذية .

يقول شيلدون ان وظيفة الادارة العليا هي «تحديد سياسة المشروع وتنسيق الوظائف » . كما يقول فى التنظيم انه « مرحلة جمع اعمال الافراد والجماعات مع المهارات الضرورية للتنفيذ » .

اما وظائف الادارة التنفيذية — كما يعتقد شيلدون — فهي « التجهيز والانتاج والتسهيلات والتوزيع » . وهو يقصد « بالتجهيز » التصميم والشراء ، ويقصد « بالانتاج » التصنيع . ويقصد « بالتسهيلات » النقل والتخطيط والترتيب والمقارنة والمشاهدة والتسجيل والابحاث . اما « التوزيع » فهو يقصد به تخطيط المبيعات وتنفيذ عملياتها .

ويحتل التنظيم مركزا اساسيا فى مفهوم الادارة لشيلدون . فهو يقول: « ان الادارة (العليا) تخلق التصميم . وانالتصميم هو التنظيم . وتستخدم الادارة (التنفيذية) هذا التصميم » .

Administration makes the design, organization is the Design, Management uses the design.

---

(1) Sheldon, The Philosophy of Management ، PP. 52 ff.

ويحلل شيلدون وظائف الادارة فى مستوياتها المختلفة فيقول : « ان وظيفة مجلس الادارة تحديدية Determinative ، فهو يحدد السياسة التي يسير عليها المشروع . اما العضو المنتدب فهو يقوم (١) بالتطبيق العام للسياسة (٢) وبالتنسيق بين الوظائف (٣) وبالرقابة على المديرين . اما المدير العام فهو يقوم (١) بالتطبيق التفصيلي للسياسة (٢) وبالرقابة على المجموعات الوظيفيه. اما مدير الادارة او المدير التنفيذي فهو يشرف على ادارته ، ويحدد السياسة الداخلية للادارة ، هذا ويقوم مقدم العمال بالاشراف عليهم . وبجانب هذه الطائفة من الاداريين يوجد الاخصائيون فى الابحاث والاحصاء والسكرتارية وتسجيل البيانات » .

ليندال ايرويك :

حاول المستشار الانجليزي ليندال ايرويك Urwick وضع نظرية مجردة فى التنظيم فى كتابه The Elements of Administration (١٩٤٣) . وفيما يلي العناصر التي تتركز عليها نظريته فى الادارة : (١) البحث (٢) التنبؤ (٣) التخطيط (٤) التناسب والملاءمة (٥) التنظيم (٦) التنسيق (٧) النظام (٨) اصدار الاوامر (٩) الرقابة (١٠) السلطة (١١) التسلسل الرئاسي (١٢) تحديد الوظائف وارتباطها ببعضها (١٣) القيادة (١٤) التفويض (١٥) المصلحة العامة (١٦) المركزية (١٧) تهيئة الافراد (١٨) روح التعاون (١٩) الاختيار والتعيين (٢٠) المكافأة والعقاب (٢١) روح المبادأة ٢٢) المساواة (٢٣) النظام والتأديب (٢٤) الاستقرار .

على ان ايرويك عاد ولخص هذه العناصر فى الصورة التالية :

المبدا	←	المرحلة	←	النتيجة
البحث	←	التنبؤ	←	التخطيط
التناسب	←	التنظيم	←	التنسيق
النظام	←	اصدار الاوامر	←	الرقابة

هذاويعلق ايرويك على الوظائف الخمس التي ذكرها فايول فيقـول انها فى الحقيقة ثلاث وظائف : (١) التنبؤ ويؤدي الى التخطيط (٢) التنظيم وغرضه التنسيق (٣) اصدار الاوامر ويظهر فى الرقابة .

ليندال ايرويك وتسجيل الفكرالاداري :

قام ليندال ايرويك بمحاولة رائعة فى تسجيل تاريخي لحياة وافكـار سبعين من الرواد الاوائل فى الادارة . وظهر ذلك فى كتابه :

The Golden Book of Management. A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers.

ونحن ننصح كل من يريد التوسع فى آراء وافكار رواد الادارة الاوائل الرجوع الى ذلك الكتاب . اما افكار وآراء علماء الادارة المعاصرين . فانها تظهر فى مئا تالكتب التي ظهرت بعدالحرب العالمية الثانية . هذا وتشمـل قائمة المراجع فى كتابنا هذا معظم هذه الكتب .

نظرة الـى الماضي

يرى المؤلف ان الفكـر الاداري مـا زال ضعيفا حتى هذه اللحظـة لاسباب منها :

اولا : عدم وجود مصطلحات متفق عليها بين رجال الفكر الاداري . فكما سنرى ان كل مفكر له تعريفه عن الادارة او عـن وظائفها او حتى فى تعريف احد مفاهيمها الصغيرة .

ولعلاج هذا الموقف يجب ان تكون كل التعاريف فى شكل مسببات ووظائف . وليس مجرد كلام براق .

ثانيا : عدم وجود اتفاق تام حول وظائف ومسؤوليات الادارة كمـا لاحظنـا .

ثالثا : عدم وجود اطار فلسفي يحكم الفكر الاداري (اصرار عامي عند لمعرفة حقيقة الاشياء) ويتطلب ذلك دراسة فلسفية للادارة . والواقع ان عدم وجود اطار فلسفي يحكم الفكر الاداري يرجع ــ فى رأينا ــ الى :

(أ) عدم فهم الحقائق الاساسية عن طبيعة الانسان • فالعلماء ما زالوا يتخبطون لمعرفة هذه الحقائق •

(ب) عدم وجود فلسفة مزدوجة ، تجمع بين العقل والمادة ، بين الفرد والمجتمع ، بين المثالية والمادية •

رابعا : متناقضات حول بعض مفاهيم الادارة : فيتعارض مبدأ نطاق الاشراف مع مبدأ الاقلال من المستويات الادارية • كما يتعارض مبدأ تقسيم العمل والتخصص مع مبدأ التنظيم على اساس السلعة (او المرحلة او المنطقة)•

خامسا : تأخر الفكر الاداري ليلحق بتطورات التقدم وهذا ناتج عن :

(أ) التغير المستمر فى تصرفات المستهلك وعدم وجود فهم حقيقى لها •

(ب) الحاجة الى شبكة اتصالات واسعة بين المديرين والعمال ، وبين المديرين والموظفين ، وبين المديرين وانفسهم ، والعمال وانفسهم •

(ج) التغير المستمر فى التنظيم الاقتصادي للدول النامية ، فبعض الدول تتبع سياسة التخطيط القومي الشامل، والبعض الاخر يتبع سياسة النظام الحر•

سادسا : الميل الطبيعي لكل مفكر بان يتأثر بمعلوماته وخبرته وظروفه الشخصية فيحيد عن الحقيقة •

اسئلـــــة

١ ــ من هو فى رأيك اول من وضع اسس الادارة ؟ لماذا ؟

٢ ــ ماذا تعرف عن تاون وشارلس بابيج ؟

٣ ــ ما المقصود بـ « الادارة العلمية » ، ومن بدأها ، وما هي قواعدها الاساسيـة ؟

٤ ــ يقول تايلور ان الادارة العلمية ثورة كاملة من جانب العامل وصاحب العمل ــ ماذا يقصد ؟

٥ ــ ما هو الفرق بين « الادارة التقليدية » كما يراها تايلور ــ وبين « الادارة العلمية » ؟

٦ ــ يعتبر تايلور اول من نادى بمبدأ « فصل التخطيط عن التنفيذ » اشرح بالتفصيل ؟

٧ — ما هو الغرض الاساسي من الادارة فى نظر تايلور ؟
٨ — هل يمكنك اعتبار تايلور اول من نادى بضرورة وضع «معايير رقابية»
٩ — اشرح كيف يمكن الحصول على اجور مرتفعـة للعمال ، وتكاليـف متخفضة لصاحب العمل ؟
١٠ — ماذا يقصد تايلور بـ « النوع الوظيفي للادارة » • ارسم الخرائط اللازمـة ؟
١١ — هل ينظر تايلور الى الادارة على انها « الاشراف على الورشة » ؛ ما هو وجه الخطأ فى ذلك ؟
١٢ — اذكر عددا من مبادىء الادارة التي نادى بها تايلور ؟
١٣ — من هو هنري فايول ؟ وما رأيك فى كتابه عن « الادارة » ؟
١٤ — يقسم فايول الوظائف فى المشروع الصناعـي الى ست مجموعـات • مـا هي ؟
١٥ — لا يعتبر فايول اول من قال ان «النشاط الاداري نشاط مميز عـن النشاطات الاخرى » • اشرح •
١٦ — اذكر بالتفصيل عناصر الادارة كما يراها فايول ؟
١٧ — اذكر بالتفصيل مبادىء الادارة التي تكلم عنها فايول ؟
١٨ — ما هو الفرق بين مبادىء الادارة وعناصر الادارة وما الارتباط بينهما؟
١٩ — اذكر تعريف فايول للتنظيم ثم اشرح الفرق بينه وبين التنظيم حسبما ورد فى الباب الخامس ؟
٢٠ — يعتبر فايول ان التنسيق عنصر من عناصر الادارة • ما رأيك ؟
٢١ — من هو فرانك جلبرت ؟ وما اهم الافكار التي قدمها ؟
٢٢ — من هو هنري جانت ؟ وماذا تعرف عن خرائط جانت ؟
٢٣ — اشرح الافكار الاساسية التي قدمها شيلدون ؟
٢٤ — هل تعتقد ان شيلدون اسهم فى تقدم علم الادارة ؟
٢٥ — يقول شيلدون : « ان الادارة العليا تخلق التصميم والتصميم هـو التنظيم ، وتستخدم الادارة التنفيذية هذا التصميم » • فماذا يقصد؟
٢٦ — ما هي وظائف الادارة فى مستوياتها المختلفة كما يراها شيلدون ؟
٢٧ — ما هي العناصر التي تتركز عليها نظرة ايرويك فى الادارة ؟
٢٨ — هل توافق على ان الفكر الاداري ما زال ضعيفا ؟ لمـاذا ؟
٢٩ — اذكر عددا من مبادىء الادارة التي يتفق عليها كثير من رواد الادارة الاوائل ؟

مصطلحات الادارة

نورد في هذه الصفحات مصطلحات الادارة كما يراهـا عدد من علمـاء الادارة بغرض ايضاح اوجـه الاختلاف والتماثـل في تعاريفهـم .

الادارة

يقول فريدريك تايلور الملقب بـ « ابو الفكر الاداري » فى كتابـه « ادارة الورشة » الصادر فى عام ١٩٠٣ ان : « الادارة : اي فن الادارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجـال ان يقوموا بعمله ، ثم رؤيتـك اياهم يعملونه باحسن طريقة وأرخصها » وهذه هي كلماته بالحرف الواحد :

Management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way. (1)

ويقول فايول فى تعريفه للادارة : « يقصد بالادارة التنبؤ والتخطيـط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة » . وهذه هي كلماته كما وردت فى كتابه « الادارة العامة والصناعية » ٢ .

To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control. (2)

ويعرف شيلدون Sheldon الادارة بأنها « الوظيفة الصناعيـة المتعلقة بتحديد اهداف المشروع ، التنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع ، تقرير هيكل التنظيم والرقابة النهائية على اعمال مدير التنفيذ » ٣ . وهـذه هي كلماته :

Administration is the function in industry concerned in the determination of the corporate policy, the coordination of finance, production, and distribution, the settlement of the compass of the organization, and the ultimate control of the executive.

---

(1) Taylor, Shop Management, 1903.

(2) Fayol, Industrial and General Management, P. 6

(3) Sheldon, The Philosophy of Management, P. 32.

والواقع ان شيلدون يستخدم المصطلحين الآتيين للادارة : Administration, Management ونحن نعتقد انه يستخدم الاصطلاح Administration بمعنى الادارة العليا كما يفهم من تعريفه السابق الذكر ، كما يستخدم الاصطلاح Management بمعنى الادارة التنفيذية ، فهو يقول : ان الادارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صممتها الادارة العليا باستخدام التنظيم للوصول الى الغرض •

Management proper is the function in industry concerned in the execution of policy; within the limits set by administration, and the employment of the organization for the particular objects set before it. P 32.

وبالرغم من وجود مصطلحين للادارة فى رأي شيلدون ، الا انه — كما سبق ان بينا فى صفحة ٤٩ — يعود فيقرر ، ان مفهوم الادارة الشائع الاستخدام ، يغطي ناحية تقرير السياسات ، وتنفيذها ، وتصميم الهيكل التنظيمي ، واعداد الافراد ، فى هذا التنظيم، لدرجة يمكن القول: ان الاصرار على التفرقة بين الادارة العليا Administration وبين الادارة التنفيذية Management مسألة اكاديمية بحتة •

ويقول دافيس Davis فى كتابه « اسس الادارة العليا » ان « الادارة تتعلق بتنسيق اعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الاعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ » • وهذه هي كلماته :

Administration is concerned in the coordination and organization of the corporate activities, the determination of business policy and the ultimate control of the executive. (1).

اما ديموك Dimock فيقول ان « الادارة هي معرفة الى اين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي يتعرض لها، معرفة كيفية التصرف لك ولباخرتك ولطاقم الباخرة ، بكفاءة وبدون ضياع — فى مرحلة الذهاب الى هناك » • وهو فى هذا يقول :

Management is knowing where you want to go, what shoals you must avoid, what the forces are with which you must deal, and how to handle, your ship, and your crew effectively and without waste, in the process of getting there. (2)

(1) Davis, The Fundamentals of Top Management, P. 644

(2) Dimock, The Executive in Action, P. 10

ويعرف براون Brown الادارة بأنها : مجموع المجهودات لجميع اعضاء المشروع فى سبيل الوصول الى اهدافه .

Administration is the sum of the endeavors of all the members of the enterprise directed toward the accomplishment of its purposes. (1)

ويردف براون قائلا ان كلمة الادارة غالبا ما تطلق على ذلك الجزء من المجهودات ذو الطبيعة الاشرافية **Supervisory in its nature**

ويقول كوتنز Koontz وزميله فى كتابهما «مبادىء الادارة» ان : «الادارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاشخاص» وفى كلماتهما بالحرف الواحـد

Management is the function of getting things done through people . 2

اما جلوفر Glover فيقول : « ان الادارة هي ذلك العضو المفكر (القوة او الملكة الخاصة بالمعرفة : وتشمل التدليل والحكم والفهم للامور) فى الكائن الحي والتي تحلل وتصف وتخطط وتثـير الرغبة وتقـوم بالتقويم وتراقب الاستخدام الامثل للمصادر الطبيعية والقوى البشرية المطلوبة للوصول الى الهدف » . ففي كلماته يقول :

Management is defined as that intellect (the power or faculty of knowing, reasoning, judging, and comprehending) of a human being that analyzes, prescribes, plans, motivates appraises, and controls the use and effectiveness of human and physical resources required to accomplish a known definite objective.

اما بيتر دركر Drucker فيقول فى كتابه « الادارة فى التطبيق » : « ان الادارة عضو له وظائف متعددة والذي يدير المشروع ويدير المديريـن ويدير العمال والعمل » . وفى كلماته يقول :

Management is a multi-purpose organ that manages a business and manages managers and manages workers and work. (4).

---

(1) Brown: Organization of Management, P 11.

(2) Koontz: The Principles of Management.

(3) Glover: Fundamentals of Professional Management. P 1.

Drucker

(4) Drucker : The Practice of Management. P. 17.

التنظيـم

يقول هنري فايول ان التنظيم امداد المشروع ، بكل ما يساعد على تأدية وظيفته ، مثل المواد الاولية والعدد ، ورأس المـال ، والمستخدمـين ، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين ، اقامة العلاقات بين الاشخاص بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض . وهذه هي كلماته :

To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning: raw materials, tools, capital, personnel. (1)

ويقول شيلدون : « ان التنظيم عملية او مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الافراد او المجموعات القيام به ، مع المكنات او القدرات اللازمـة لتنفيذه من اجل ان تعطي الواجبات بهذا الشكل ، احسن الطرق للتطبيـق الايجابي الكفء المتناسق المنظم » . وهو فى كلماته يقول :

Organization is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the faculties necessary for its execution that the duties, so formed, provide the best channels for the efficient, systematic positive, and co-ordinated application of the available effort. (2)

ويقول سايمون Simon ان « التنظيم انماط سلوكية اساسيـة لتحقيق التعقل الانساني » . وهذه كلماته بالحرف الواحد :

Organization may be defined as behavior patterns which are fundamental to the achievement of human rationality. (3)

ويرى البعض ان التنظيم هو تحديد وتوزيع الواجبات على اشخاص فى سبيل الوصول الى الهدف .

„Organization is the determination and assignment of duties to people to achieve objective„.

وفى مجلة التسويق Journal of Marketing (شهر اكتوبر سنة ١٩٥٨ ص ٢٠٢) كتب احد رواد الفكر الاداري حول تعريف التنظيم فقال :

« التنظيم هيكل يبين العلاقات بين الافراد . ففيـه يتبـين الفرق بين الافراد من ناحية المسؤولية والمركز والدور » :

---

(1) Fayol: Industrial and General Management. P 53
(2) Sheldon: The Philosophy of Management. P 32
(3) Simon : Administrative Behavior. P. 102.

Organization is a system of structured interpersonal relations. Individuals are differentiated in terms of authority, status, and roles.

ويقول كونتز وزميله: ان «التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات بينها ، بقصد تحديد التنسيق الهيكلي ، افقيا كان او رأسيا ، بين مختلف المناصب التي اسندت اليها الواجبات لتحقيق اهداف المشروع » • وفيما يلي قولهما باللغة الواردة بها :

Organization is .. regarded as the establishment of authority relationships, with provisions for structural coordination both vertically and horizontally, between positions to which have been assigned specialized tasks required for the achievement of enterprise objectives. (1)

السياسة

يقول دافيس « ان السياسة بصفة اساسية تعبير – صريح او مضمون – عن تلك المجموعة من المبادىء والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين كتوجيه وضبط للفكر والعمل التنظيمي » • وفى كلماته بالحرف الواحد يقول :

The policy is basically a statement, either expressed or implied, of those principles and rules that are set up by executive leadership as guides and constraints for the organization thought and action. (2).

ويقول جلوفر « ان السياسة مبدأ مرشد سبق اقراره – مبني على الاهداف – وهو الذي يحكم اعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الاساسية للتصرف » • وهذه هي كلماته :

Policy is an established guiding canon (a principle accepted as true fundamental, in conformity with good usage) premised on objective, devised to govern the activities of business enterprise and from which the basic precepts (instruction as a rule of conduct) are derived. (3)

اما كونتز فيقول « ان السياسات عبارة عن خطط • انها جمل عامة او مفاهيم ترشد وتقيد تفكير المرؤوسين فى المشروع او فى احد اقسامه » • وفى كلماته يقول :

---

(1) Koontz & O'Donnell: Principles of Management. P. 63.

(2) Davis, Fundamentals of Top Management, P. 6

(3) Glover, The Fundamentals of Professional Management P. 57.

Policies are plans. They are general statements or understandings which guide or channel the thinking and action of subordinates in an enterprise or one of its departments. (1)

اما مينارد فيقول : « ان السياسة تشمل عدة خطوات من العمل سابق تحديدها من اجل الحصول على اجراء موحد طالما يكون هناك تشابه الى حد كبير فى الظروف » [٢] • وهو فى هذا يقول :

Policy constitutes definite courses of action predetermined for the purpose of securing uniformity of procedure so long as substantially similar conditions exist.

ويقول الدرسون : « ان السياسة مجموعة من القواعد الدائرة التـي تحكم استخدام مصادر المنشأة فى الوصول الى اهدافها » [٣] •

A policy is a set of working rules governing the use of the resources of the firm in gaining the firms objectives.

ويقول كيلي ولازر : « السياسة مجموعة القواعـد الموضوعة علـى مستوى عال من السلطة لتوجه القرارات التي تتخذ على مستوى اقل » [٤] •

الاجــــراءات

يقول الدرسون : « ان الاجراءات طريقة موصوفة سلفا عن كيفية تنفيذ اعمال روتينية » وفى كلماته :

A procedure is a prescribed method for handling routine transactions. (5)

ويقول دافيز : « ان الاجراءات هي علاقـــة بين وظائف مكملـــة تقررت كأساس لتنفيذ مشروع معين » •

A relationship of complementary functions that is set up as a basis for the execution of a project.

---

(1) Koontz, The Principles of Management, P. 483.

(2) Maynard, Principles of Marketing, P. 555.

(3) Alderson, Marketing Behavior & Executive Action, P. 444.

(4) Kelly & Lazer : Managerial Marketing, P. 375

(5) Alderson, P. 418

ويشرح دافيز الوظائف المتكاملة بانها تلك التي يجب ان تؤدي فى وقت واحد او فى حلقات متتابعة ، فى شكل محدد ، والتي من شأنها ان تسهل الحصول تدريجيا على اهداف المشروع »[1] .

اما كونتز فيقول : « ان الاجراءات تشمل مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق فى الاعمال المستقبلة ـ انها تفصل بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ اي نشاط » .

They detail the exact manner in which a certain activity must be accomplished. (2)

البـرامـــج

يعرف كونتز وزميله البرامج بانها : « مجموعة معقدة من السياسات والاجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعة لبـدء سلسلة من الاعمال » .

Programs are a complex of policies and procedures ordinarily supported by necessary capital and operational budgets and designed to put into effect a course of action. (3)

المسئوليـــة

يقول ايرويك Urwick ان « المسئولية هي محاسبة الفرد عن القيام بالواجبات » . وهذه هي كلماته :

Responsibility is the accountability for the performance of duties. (4)

ويعرف ايرويك الواجبات بانها الاعمال التي يجب على الفرد ان يقوم بها بحكم كونه عضوا فى المنظمة .

Duties are the activities which the individual is required to perform by virtue of his membership in the organization. P. 41

(1) Davis, The Fundamentals of Top Management. P. 744.

(2) Koontz, Principles of Management, P. 459.

(3) Ibid. 435

(4) Urwick, Elements of Administration, P. 41.

ويقول بارنارد : « ان المسؤولية قوة لمفاهيم اخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد فى حالة وجود رغبات متعارضة » . وحسب تعبيره الانجليزي:

Is the power of a particular private code of morals to control the conduct of the individual in the presence of strong contrary desires or impulses.

اما براون فيقول : « ان المسؤولية هي ذلك الجزء من الادارة الذي يخص عضوا معينا فى المشروع » وهذه هي كلماته :

Responsibility is that part in administration which is assigned to a particular member of an enterprise.

ويعرف البعض المسؤولية بأنها الالزام المفروض على مرؤوس — قام المشرف عليه بتخصيص واجب — للقيام بخدمة مطلوبة . فالعنصر الاساسي فى المسؤولية هو الالزام . وعلى هذا لا يمكن فى المسؤولية ان تفوض .

السلطـــة

يعرف بارنارد السلطة : « بأنها الامر المميز فى الاتصال بالتنظيم الرسمي بحكم قبولها من شخص فى الهيكل التنظيمي والتي تحكم اعماله التي يقدمها » . وهذه هي كلماته :

Authority is the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or member of the organization as governing the action he contributes. (1)

ويقول جلوفر : « ان السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولاعطاء الاوامر والتصرف . فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة فى حدود نطاق العمل المفوض » وهذا هو تعبيره :

Authority is the vested right to decide, command and act. It is definite, determinative, and absolute within its delegated sphere of activity. (2)

---

(1) Barnard, The Functions of the Executive, P. 163.

(2) Glover, Fundamentals of Professional Management, P. 150.

ويقول براون : « ان السلطــة هي ذلك العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن ان يقال ايضا انها قوة اصدار الاوامر » • وفى كلماته يقول :

That aspect of responsibility which represents its power of performance has been called authority or the power to command. (1)

ويقول سايمون : « ان السلطة هي قوةاتخاذ القرارات التي تحكماعمال الاخرين » •

Authority is the power to make decisions which guide the actions of another. (2)

ويعتبر سايمون ان قبول الاقتراحات دون فحــص مزاياها يمكــن ان يعتبر سلطة •

ويقول كونتز : « ان السلطة هي الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات » • وهذه هي كلماته :

Authority is the right by which superiors are able to require conformity of subordinates to decisions. (3)

ويقول ايرويك : « ان السلطة هي الحق فى مطالبة الاخرين بالعمل » •

Authority is the right to require action of others. (4)

وتتفق كل هذه التعريفات فى ان السلطة هي حق اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الاخرين •

القيــــادة

يعرف كونتز وزميله القيادة بأنها « القدرة على التأثير فى الاشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف » • وفيما يلي التعبير الاصلي :

---

(1) Brown, Organization of Industry, P. 61.

(2) Simon, Administrative Behavior, P. 125

(3) Koontz, Principles of Management, P. 47.

(4) Urwick, Elements of Administration, P. 42.

«The ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal.» (1)

ويعرف كيلي ولازر القيادة بأنها « عملية التأثير على نشاط مجموعات منظمة فى مهمة تحديدهم للاهداف والحصول عليها » •

Leadership is the process of influencing activities of an organized group in its tasks of goal setting and gool achieving. (2)

ويقول فوليت ان اقناع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمـل معك مـن مفاهيم القيادة • وفى كلماته بالحرف الواحد :

To persuade people to follow you and to train to work with you are conceptions of leadership. (3)

اما فيفنر Pfiffner وزميله فيقولان ان : « القيادة هي فن تنسيق للافراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول الى اهـداف محددة • والقيادة تتعلق اساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية »[٤] •

اما براون فيقول ان القيادة عملية سيكولوجية لتوجيـه التابعين •

A psychological process for providing guidance for followers.

العلـم

تقابلنا مشكلة تعريف العلم عندما يتساءل البعض : هـل الادارة علـم او فن ، حيث تختلف الاجابة باختلاف مفهوم العلم •

يقول فريدريك تايلور : « ان العلم هو معرفة مصنفة او مرتبة لموضوع ما » • او كما يقول بالانجليزية :

A Science is classified or organized knowledge of any kind. (5).

ويقول جلوفر Glover فى كتابه « اسس الادارة المهنية » : « ان العلم عبارة عن معرفة مكتسبة بناء على ملاحظة دقيقة وتفكير سليم والتي تم تكوينها وترتيبها بطريقة منطقية رشيدة » • وهذه هي كلماته :

(1) Koonts, The Principles of Management, P. 429
(2) Kelley & Lazer, Managerial Marketing P. 251.
(3) Follett, Dynamic Administration, P. 269
(4) Pfiffner, Public Administration.
(5) Taylor, Testimony, P. 41.

Knowledge gained and verified by exact observation and correct thinking, which is methodically formulated and arranged in a rational system. (1).

ويقول دافيس Davis : « ان العلم هو اي مجموعة منظمة من الحقائق والمبادىء والطرق التي تشرح ظواهر تؤدي الى اكتشاف الحقائق الاساسية وتفاعل قوانين عامة » . وفيما يلي نص التعريف كما ورد فى كتابه:

Any classified body of fundamental facts, principles and techniques that explain certain basic phenomena, leads to the discovery of general truths and the operation of general laws. (2).

ويعرف الدرسون Alderson العلم فيقول : « العلم بحث منظم لظاهرة طبيعية . انه مجموعة من القوانين والعموميات والحقائق الوصفية ونتائج التجارب الهامة التي تؤكد هذه القوانين » . فهو يقول بالانجليزية :

Science is the orderly investigation of some class of natural phenomena. The body of science consists of statements of laws or generalizations and of the descriptivé facts and results of crucial experiments which sustain these laws. (3)

من هذا نجد ان البعض يتواضع فى تعريف العلم بقوله ان العلم اي طائفة منظمة من المعرفة فى موضوع معين ، فى حين يرى الاخرون ، ان العلم مجموعة من القوانين ، والمبادىء ، ونتائج التجارب ، التي تؤكد هذه القوانين . ونحن نميل الى التعريف الثاني نظرا لضرورة احتواء العلم على قوانين ومبادىء اساسية .

★ ★ ★

(1) Glover, Fundamentals of Professional Management, P. I.

(2) Davis, The Fundamentals of Top Management, P. 6.

(3) Alderson: Marketing Behavior and Executive Action, P. 7.



الباب الثامن عشر

مراجعة وتقييم الادارة

الفرض من هذا الباب تصميم وايجاد ترمومتر حساس لقياس مدى فاعلية الادارة وكفايتها . ويتميز هذا الترمومتر بقدرته على قياس نقط الضعف في ادارة اي مشروع كـان ، وذلك بصرف النظر عن النظام الاقتصادي السائـد . وكما سنرى فان هذا الترمومتر ماخوذ من مبادىء الادارة موضوع هذا الكتاب ، ولن يكون من اليسير الاجابة على الاسئلة الا لمن فهم وتفاعل مع ما ورد في الكتاب .

في مفهوم مراجعة وتقييم الادارة :

يقصد بمراجعة وتقييم الادارة : **((الدراسة الانتقادية للنشاط الاداري باكمله في المشروع بقصد الكشف عن نقط الضعف فيه بغية احداث التحسينات قبل فوات الاوان)) .**

من هذا التعريف يتضح ان مراجعة وتقييم الادارة عملية نقد ذاتـي للادارة ونشاطها ، وهي تشمل جميع اوجه النشاط الاداري وليس جزءا منه ، كما انها دراسة تهدف الى اكتشاف نقط الضعف فى الادارة بغية تقويتهـا والتغلب على اسباب الضعف فى الوقت المناسب . ولما كانت طبيعة النشاط الاداري متداخل ومتشابك بعضه مع بعض . فاذا امكن معرفة وجوه الضعف فى هذه السلسلة المتصلة من الاعمال الادارية . فانه يكون من السهل احداث التحسينات قبل ان يستفحل الامر ويصبح العلاج صعبا او مستحيلا .

من يقوم بمراجعة وتقييم الادارة ؟

المفروض ان الرئيس الاداري الاعلى فى المشروع هو الذي يقـوم بمراجعة وتقييم الادارة لانه هو المسئول الاول وصاحب السلطة العليا فى المشروع . فالادارة العليا ، اذا ، هي التي تقوم (ويجب ان تقوم) بالمراجعـة والتقييم . فاذا كانت عملية تقييم الادارة كبيرة ومعقدة ، فانه غالبا ما يقوم بعملية المراجعـة والتقييم لجنة خاصة برئاسة المدير العام . وفى كثير مـن الحالات يتم الاستعانة بخبراء الادارة (مكاتب الاستشارة) . هذا ونعتقد ان الاستعانة بالخبراء الخارجيين (عن المشروع) غالبا ما يظهر نواحي ضعيفـة لا يكون من السهل التعرف عليها لو ترك التقييم لاشخاص المشروع ذاتـه ــ ذلك ان الشخص الخارجي ينظر الى الامور فى اطار اوسع من ذلك الاطـار الذي يعيش فيـه الاداري الذي غالبـا ما تسيطر عليه الامـور اليوميـة والانفعالات اللاشعورية المتصلة بالعمل . ولا يقصد من هذا ترك عمليـة المراجعة والتقييم كلها للشخص الخارجي ، فهو يحتاج الى معرفة بواطـن الامور والمشاكل الحقيقية ، وهو ما يحصل عليه من اعضاء الهيئة الادارية . وبدون التعاون بينهما تصعب عملية التقييم وقد لا تحقق الغرض منها .

متى يتم مراجعة وتقييم الادارة ؟

ليس هناك قاعدة عامة عن الموعد الذي يتم فيـه تقييم الادارة ، فلكل مشروع ظروفه الخاصة . ففي حالات التوسع او النمو السريع ــ مثلا ــ يكون من الضروري القيام بعملية التقييم فى فترات قصيرة وبصفة دورية وقد يكون من المفضل التركيز على ذلك الجزء الذي تحدث فيه التغيرات . وبعد القيام بسلسلة متصلة من عمليات التقييم يمكن توجيه النظر الى الميادين التي تتطلب تحسينات . ونحن نرى انه من المفضل القيام بعملية التقييم الشامل للادارة سنويا او كل سنتين على الاكثر حتى يمكن اكتشاف نقط الضعف قبل استفحالهـا .

كيف يتم مراجعة وتقييم الادارة ؟

يحاول الباحث (القائم بعملية المراجعة والتقييم) وضع عدد كبير من الاسئلة تكون بمثابة معايير او مقاييس لقيـاس فاعلية الادارة وكفايتهـا والكشف عن نقط الضعف ، ثم يسعى الى الاجابة على هذه الاسئلة مـن واقع الحقائق التي يحصل عليها . وعملية وضع الاسئلة هذه والاجابة عليها من اصعب الامور واعقدها حتى بالنسبة للانسان المتخصص ، فهي تتطلـب مجهودا فكريا وعصبيا غير محدودين . لذلك رأينا ان نضع قائمة باسئلـة يمكـن باستخدامهـا معرفة نقط الضعـف ونقط القوة تمهيـدا لاحداث التحسينات . وقد قمنا بصياغة هذه الاسئلة من واقع المبادىء التي عرضناها فى هذا الكتاب ، ولن يكون من الصعب لكل من فهم المبادىء وتفاعل معها ان يتتبع هذه الاسئلة ولكن الصعوبة الحقيقية هي فى تقدير درجة القوة او درجة الضعف بالنسبة لكل امر من الامور الواردة بكشف التحليل .

وكشف التحليل ــ كما يظهر فى صفحـة ٣٧٥ ــ يحوي عدة مجموعات اساسية حيث تقسم كل مجموعة الى اسئلة فرعية . وقد راعينا فى وضع هذا النموذج ــ كما سبق ان ذكرنا ــ الاستفادة الكاملة من مبادىء الادارة التي اوردناها فى كتابنا هذا . وكما نلاحظ فى النموذج فهناك عدة خانات امام كل سؤال :

الخانة ج ج ترمز الى جيد جدا حينما يكون النشاط الاداري على احسن حـال .

الخانة ج ترمز الى جيـد وذلـك فى الحالة التي يمكـن ادخـال التحسينات ولكنها لا تعتبر مصدر خطر .

الخانة م ترمز الى مقبول وذلك فى الحالات التي تتطلب ادخـال التحسينات واحيانا تكون مصدر المشكلات .

الخانة ض ترمز الى ضعيف وذلك فى الحالات التي تكون مصدر خطر يمكن تداركـه .

الخانة ض ج ترمز الى ضعيف جدا وذلك فى الحالات التي تكـون مصدر خطـر ولا يمكـن تداركـه فى ظل الظروف الحاليـــة .

ويقوم الباحث بالاجابة على السؤال في احد الخانات **حسب درجة القوة والضعف للموضوع الذي يتعرض له السؤال وليس بنعم او لا .**

وبعد الانتهاء من الاجابة على هذه الاسئلة فى الخانات المخصصة فـان نقط الضعف تظهر بسرعة، ويمكن الحكم ـحينئذـ على ضعف او قوة الادارة واسباب الضعف والقوة . وتأتي الخطوة الثانية وهي ادخال التحسينات .

وفى الصفحة التالية كشف مراجعة وتقييـم النشاط الاداري الكلـي للمشروع وبـه مئة سؤال .★

كشف مراجعة وتقييم النشاط الاداري الكلي للمشروع

الخانة ج ج = (جيد جدا) : على احسن حال .
الخانة ج = (جيد) : يمكن ادخال التحسينات ولا يعتبر مصدر خطر .
الخانة م = (مقبول) : يتطلب التحسينات واحيانا مصدر مشكلات
الخانة ض = (ضعيف) : مصدر خطر ويمكن تداركه .
الخانة ض ج = (ضعيف جدا) : مصدر خطر ولا يمكن تداركه في ظل الظروف الحالية .

تم بمعرفة ....
في يوم ....
اعتمد بمعرفة ....

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
الوظيفة الاقتصادية الاجتماعية للمشروع : يتم الاجابة على الاسئلة في هذه المجموعة بعد الاجابة على جميع الاسئلة الاخرى . فهذه الاسئلة في الواقع ملخص عملية المراجعة والتقييم . **السؤال الاول : هل تحقق الادارة الاستخدام الامثل لكل العناصر المادية والبشرية ؟** **السؤال الثاني : هل تحقق الادارة الاشباع الامثل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المشروع وخارجه ؟** **وبمعنى آخر ما هي الصورة الذهنية للمشروع عند :** **١ ــ العاملين فيه من موظفين وعمال ؟** **٢ ــ عملائه والمستهلكين لسلعه وخدماته ؟** **٣ ــ موردية والمتعاملين معه ؟** **٤ ــ اصحاب راس المال ؟** **٥ ــ الحكومة والاجهزة الحكومية المختلفة ؟** **٦ ــ المجتمع بصفة عامة ؟**					

مبادىء الادارة : الهواري

اسئلـة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	س ج
اهـداف المشروع					
١ – هل تعتبر الاهداف النهايه القصوى المكن الوصول اليها ؟					
٢ – هل الاهداف عملية ممكن الوصول اليها ؟					
٣ – هل الاهداف قابلة للقياس ؟					
٤ – هل ترتبط الاهداف باهداف العاملين بالمشروع ؟					
٥ – هل ترتبط الاهداف بالقيم الاجتماعية والاخلاقية السـائدة ؟					
٦ – هل ترتبط الاهداف بأهداف الدولة ؟					
٧ – هل تغطي الاهداف معظم الميادين ؟					
٨ – هل ترتبط اهداف الادارات بعضها ببعض في سـبيل تحقيـق اهداف المشروع ؟					
٩ – هل الاهداف واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين في المشروع ؟					
سياسات المشروع :					
١٠ – هلتتمشى السـياسات التي تكونت مع الاهداف الموضوعة ؟					
١١ – هل تم وضع سياسات لكل المشاكل ذات الطبيعة المتكررة ؟					
١٢ – هل تغطى السـياسات كل نشاطات المشروع ؟					
١٣ – هل ترتبط سياسات المشروع سياسة الدولـة وقـوانينها ولوائحها ؟					
١٤ – هل ترتبط سياسات المشروع بعضها ببعض ؟					
١٥ – هل تقوم الادارة العليا باقـرار سياسات كان الواجب علـى الادارة الوسطى اقرارها ؟					
١٦ – ما هي السرعة التي يتم بها تغيير السياسات الموضوعة ؟					
١٧ – هل السياسات الموضوعة واضحة وصريحة ومفهومة مـن العاملين في المشروع ؟					

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
الاجـراءات :					
١٨ – هل هناك اجراءات معتمدة لكل الاعمال ذات الطابع المتكرر ؟					
١٩ – هل الاجراءات المعتمدة معقدة ؟					
٢٠ – هل ترتبط الاجراءات بعدد كبير من المستويات الادارية ؟					
٢١ – هل تتمشى الاجراءات مع اهداف المشروع وسياساته ؟					
٢٢ – هل الاجراءات واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين في المشروع ؟					
التنبـؤ :					
٢٣ – هل تقوم الادارة بالتنبؤ بالحالات والظروف التي سيقابلها المشروع بالنسبة لكل الامور ؟					
٢٤ – هل يتم تسجيل جميع افتراضات التنبؤ في شكل ميزانيات تقديرية ؟					
٢٥ – هل يقوم المشروع بالتنبؤ بصفة دورية ؟					
٢٦ – هل يتم الوصول الى افتراضات التنبؤ بطريقة علمية ؟					
٢٧ – الى اي مدى تنطبق افتراضات التنبؤ مع الوقائع الفعليـة ؟					
البرامج الزمنية :					
٢٨ – هل تسجل كل العمليات المطلوب القيام بهـا بشكل برامـج زمنية توضح وقت البدء ووقت الانتهاء بالنسبة لكل عملية ؟					
٢٩ – هل تحدد البرامج الزمنية الموضوعة لاول مرة المسئولين عن مختلف العمليات الواردة بها ؟					
٣٠ – هل تعتبر البرامج الزمنية بمثابة خطة يسير عليها كل العاملين في المشروع ام انها مجرد وثيقة من وثائق التخطيط ؟					
وضع الخطط :					
٣١ – هل يتوافر في الخطط الموضوعة :					
– الوحدة ؟					
– الاستمرار ؟					

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
ـ المرونة ؟					
ـ الدقة ؟					
٣٢ ـ هل تشمل الخطط الموضوعة ملخصا للاهداف والسياسات والبرامج الزمنية والاحتياجات المادية والبشرية وتوضح المسئولين عن تنفيذها والاشراف عليها ؟					
٣٣ ـ الى اي مدى يتم الاعتماد على الحقائق في وضع الخطط ؟					
٣٤ ـ هل يساهم الاداريون في وضع الخطط التي تتعلق باعمالهم ؟					
٣٥ ـ هل هناك تخطيط طويل المدى بالاضافة الى التخطيط القصير المدى ؟					
٣٦ ـ عند وضع الخطط هل يؤخذ بمبدأ تقسيم العمل والتخصص ؟					
٣٧ ـ هل يؤخذ في الاعتبار ـ عند وضع الخطط ـ الاعمال التي يقوم بها (او التي لايقوم بها) المنافسون الاخرون ؟					
٣٨ ـ هل يعرف الاداريون ـ على اختلاف مستوياتهم مبادىء التخطيط ؟					
٣٩ ـ هل يرتبط التخطيط بـ :					
١ ـ التنظيم ؟					
٢ ـ الرقابة ؟					
تصميم الهيكل التنظيمي :					
٤٠ ـ هل تم (يتم) تنظيم المشروع على اساس الوظائف (الاعمال المطلوب القيام بها) ام على اساس الاشخاص ؟					
٤١ ـ هل تتفق اهداف كل ادارة مع بعضها وهل تتفق كل هذه الاهداف مع الاهداف الاساسية للمشروع ؟					
٤٢ ـ هل (تم) يتم تجميع اوجه النشاط المتشابهة في المشروع في وحدة ادارية واحدة ؟					

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
٤٣ – هل كان في الاعتبار – عند تصميم الهيكل التنظيمي – الامور الاتية : – الاستفادة من التخصص ؟ – الحصول على التنسيق ؟ – اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام ؟ – المساهمة في الرقابة ؟ – خفض التكاليف ؟					
٤٤ – هل روعي – عند تجميع اوجه النشاط في وحدات ادارية حجم المشروع وعدد السلع والمناطق الجغرافية ونوع العملاء والوقت الاضافي ... ؟					
٤٥ – هل تتكافىء السلطة مع المسئولية في كل منصب من المناصب الادارية ؟					
٤٦ – هل يزيد عدد المرؤوسين لكل رئيس عن سبعة اشخاص وبعبارة اخرى هل نطاق الاشراف بالنسبة لكل رئيس معقول ؟					
٤٧ – هل هناك شخص في الهيكل التنظيمي مرؤوس لشخصين ؟ وبطريقة اخرى الى اي مدى تأخذ ادارة المشروع بمبدأ وحدة الرئاسة ؟					
٤٨ – هل تتخذ معظم القرارات واهمها في المستويات الادارية العليا؟					
٤٩ – هل تفوض السلطة الى المستويات الادارية الاقل كلما امكن ذلك ؟					
٥٠ – هل تعتبر المستويات الادارية الموجودة كثيرة ؟					
٥١ – هل يعرف كل شخص في الهيكل الاداري واجباته ومسئولياته وسلطاته وعلاقاته مع غيره على وجه التحديد ؟					
٥٢ – هل يسمح الهيكل التنظيمي القائم بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة الى احداث تعديلات جوهرية في المناصب الادارية المختلفة ؟					
٥٣ – هل هناك تضارب واحتكاك بين افراد الجهاز الاداري ؟					
٥٤ – هل يتلاءم حجم التنظيم وطبيعته مع نوع العمل ومع كمية ومع طريقته ومع الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيش فيها المشروع ؟					

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	س ج
٥٥ ـ هل يتم تعيين الاداريين بناء على مطابقة كفاءاتهم بما هو وارد في مواصفات شاغلي المناصب الادارية ام بناء على الرغبة الشخصية للرئيس الاعلى ؟					
٥٦ ـ هل يتم التنبؤ بالمناصب الادارية التي ستخلوا في المستقبل القريب ؟ وهل يتم الاستعداد لها بتعيين وتدريب صف ثان ؟					
٥٧ ـ هل تتعارض العلاقات غير الرسمية داخل المشروع مع العلاقات الرسمية المنصوص عليها في وثائق التنظيم ؟					
٥٨ ـ هل تختلف العادات والتقاليد التي يؤمن بها الاداريون في المستويات السفلى عن العادات والتقاليد التي تؤمن بها الادارة العليا ؟					
٥٩ ـ هل هناك خرائط تنظيمية تصور خطوط السلطة والمسئولية ومختلف العلاقات ؟ وهل يعرفها الجميع ؟					
٦٠ ـ هل يعرف المديرون ـ على اختلاف مستوياتهم ـ مبادىء التنظيم ؟					
الاتصال :					
٦١ ـ هل خطوط الاتصال واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين بالمشروع ؟					
٦٢ ـ هل تتماض شبكة الاتصال مع التسلسل الرئاسي ؟					
٦٣ ـ هل الاتصالات بين الرؤساء كافية وسليمة ؟					
٦٤ ـ هل تشمل كل الاتصالات كل المعلومات الواجب ايصالها من والى الرؤساء ، ام يحجز جزء كبير منها ؟					
٦٥ ـ هل تسيطر الامور الخاصة على محتويات الاتصال الشفوى او الكتابي ؟					
٦٦ ـ هل يحاول الاداريون تغيير اتجاهات الموظفين والعمال بقوة المناقشة ام بطريق غير مباشر نسبيا ؟					
٦٧ ـ هل تحوي كل الرسائل ـ بين مختلف الافراد في المشروع ـ معلومات جديدة بقصد احداث تغيير ؟					

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ن ج
٦٨ ـ هل يثق الاداريون ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الاخرين ؟					
٦٩ ـ هل ينصت الاداريون الى مـا يقال اثناء المناقشة ام انهم لا يتركون فرصة الكلام للاخرين ؟					
٧٠ ـ هل يقوم الرؤساء الاداريون باعطاء اوامر في الحالات التي يتطلب الامر منهم الطلب برفق ؟					
القيادة والتعاون الاختياري :					
٧١ ـ هل تتوافر كل صفات القيادة في كل الرؤساء الاداريين ؟					
٧٢ ـ هل هناك علاقة القائد بتابعيه بين كل الرؤساء والمرؤوسين ؟					
٧٣ ـ هل يسعى المرؤوسون الى الحصول على قادة غير رؤسائهم ؟					
٧٤ ـ هل يشعر افراد المشروع بروح التعاون من جانبهم ام ان تعاونهم اجباري خوفا من العقاب ؟					
٧٥ ـ هل يفهم الرؤساء مرؤسيهم ويقدرون ظروفهم ويساندونهم ويقدمون لهم المعونة والنصيحة في حالات المصائب والمشكلات ؟					
٧٦ ـ هل يشترك المرؤوسين مع الرؤساء في اصدار القرارات التي تتعلق باعمالهم ؟					
٧٧ ـ هل يعتمد الرؤساء على سلطتهم الرسمية باصدار الاوامـــر ام لديهم استعداد للتفاهم ؟					
٧٨ ـ هل يقوم الرؤساء بالاشراف المعتدل على مرؤوسيهم ؟					
٧٩ ـ هل يعتمد الرؤساء على المنطق والحقائق وليس على الحدس والتخمين ؟					
٨٠ ـ هل يتهرب الرؤساء من المسئولية بالقائها على مرؤوسيهم ؟					
٨١ ـ هل يتحيز الرؤساء في قراراتهم (تحيز ديني او سياسي او طبقي ...) ؟					
٨٢ ـ هل يركز الاداريون اهتمامهم على الترقية السريعة على حساب منصبهم الحالي ؟					
٨٣ ـ هل ينظر الاداريون نظرة ضيقة للامور ويركزون على الدقائق التفصيلية وبذلك يفقدون الاطار الحي للموضوع ؟					

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ن ج
٨٤ ـ هل يهمل الرؤساء الاداريون حياتهم الخاصة ؟					
٨٥ ـ هل يشعر الرؤساء برغبة خفية لتغيير مهنتهم ؟					
٨٦ ـ هل يؤمن الرؤساء الاداريون بانه من الضروري ارشاد المرؤوسين وتوجيههم وابداء النصح لهم وتعليمهم وتدريبهم ورفع روحهم المنوية ام انهم يكتفون بتحديد مسئولية مرؤوسيهم ؟					
٨٧ ـ هل تسود طاعة المرؤوسين لرؤسائهم في المشروع ، ام ان العلاقة السائدة علاقة عداء او عدم اكتراث ؟					
٨٨ ـ هل يعرف كل الرؤساء مبادىء الاتصال والقيادة وتنمية التعاون الاختياري ؟					
المعايير الرقابية :					
٨٩ ـ هل هناك معايير رقابية كافية لقياس درجة استخدام :					
أ ـ المواد ؟					
ب ـ الآلات ؟					
ج ـ الاموال ؟					
د ـ الوقت ؟					
هـ ـ المجهودات ؟					
٩٠ ـ هل هناك معايير رقابية كافية لقياس مستوى الصورة الذهنية للمشروع عند :					
أ ـ موظفيه وعماله ؟					
ب ـ مستهلكيه وعملائه ؟					
ج ـ مورديه ؟					
د ـ اصحاب رؤوس الاموال ؟					
هـ ـ الهيئات الحكومية ؟					
و ـ المجتمع بصفة عامة ؟					
٩١ ـ هل هناك معايير رقابية تغطي كل نشاطات المشروع ؟					
٩٢ ـ هل تستخدم الميزانيات التقديرية لكل الادارات ولكل الامور ؟					

اسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
قيـاس الاداء :					
٩٣ – هل يقتصر قياس الاداء على الملاحظة المباشرة ؟					
٩٤ – هل تحوي التقارير النقط الاستراتيجية فقط ؟					
٩٥ – هل تصور التقارير الانحرافات ام انها تشمل كل شيء ؟					
٩٦ – هل تظهر التقارير امكنة الضغط والخطر وامكنة القوة والمسئولين عن هذا وذاك ؟					
٩٧ – هل يتوافر في التقارير المقدمة للادارة العليا البساطة والوضوح والاختصار وامكان معرفة محتوياتها بسرعه ؟					
٩٨ – هل تعتبر الانحرافات بين ما تم وبين ما يجب اتمامه – بالنسبة لكل الامور كبيرة دائما ؟					
٩٩ – هل يتم معرفة الانحرافات واسبابها اولا باول ؟					
الرقابة الكلية على المشروع :					
١٠٠ – هل هناك رقابة على :					
١ – الاهداف ؟					
٢ – السياسات ؟					
٣ – الاجراءات ؟					
٤ – الميزانيات التقديرية ؟					
٥ – البرامج الزمنية ؟					
٦ – الهيكل التنظيمي ؟					
٧ – الهيئة الادارية ؟					
٨ – شبكة الاتصالات ؟					
٩ – العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ؟					
١٠ – المعايير الرقابية ؟					
١١ – قياس الاداء ؟					
١٢ – الانحرافات واسبابها ؟					



المراجـــع

للاستفادة المثلى من قائمة المراجع رأينا تقسيمها الى ثلاثة اقســـام :

القسم الاول : مراجع عامة للكتاب في مجموعه .
القسم الثاني : مراجع خاصة بكل باب على حده .
القسم الثالث : قراءات بالعربية في الادارة .

القسم الاول : مراجع عامة للكتاب في مجموعه

Allen, Louis, Management and Organization.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.

Anderson, Richard, Management Practices.
New York: Mc Graw - Hill Book Co Inc

Barnard, C. I. The Functions of the Executive.
Cambridge: Harvard University Press.

Bowen, H., Social Responsibilities of the Business Man.
New York: Harper & Bros., .

Brown, Alvin, Organization of Industry.
New York: Prentice - Hall.

Brownrigg, William, The Human Enterprise Process and its Administration.
Alabama: University of Alabama Press.

Burnham, James, The Managerial Revolution.
Bloomington: Indiana University Press

Dale, Ernest, The Great Organizers.
New York: Mc Graw - Hill Book Co. Inc.

Davis, Ralph C., The Fundamentals of Top Management.
New York: Harper & Bros.

Dean, J. Managerial Economics.
New York: Prentice - Hall,

Dimock, Marshall E. The Executive in Action.
New York : Harper & Bros.,

Drucker, P., The Landmarks of Tomorrow.
New York: Harper & Bros.,

--------------------, The New Society.
New York: Harper & Bros..

--------------------, The Practice of Management.
New York: Harper & Bros..

Eells, R. and Walton, C., Conceptual Foundations of Business, An Outline of the major Ideas Sustaining Business Enterprise in the Western World.
Illinois: Richard Irwin, Inc.

Fayol, Henri. General and Industrial Management.
London: Sir Isaac & Sons.,

Follett, Mary Parker, Dynamic Administration. (Eds., H.C. Metcalf and L. Urwick
New York: Harper & Bros., .

Fucius, M. and Terry, G. Introduction to Business.
Illinois: Richard Irwin; Inc., .

Gilbreth, Lillian Evelyn, Management in the Home.
New York, Dodd, Mead.

Glover, John G. Fundamentals of Professional Management
New York : Republic,

Haire, M., Psychology in Management.
New York: Mc. Graw - Hill.

Holden, P.; Fish, L. ; and Smith H., Top Management Organization and Control.
New York: Mc Graw - Hill Book Co., Inc..

Hurley, Morris, Business Administration.
New Jersey: Prentice - Hall, Inc., .

Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, Principles of Management.
New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1 .

................, Readings in Management.
New York: Mc Graw - Hill Book Co., Inc.,

Lesly, Philip. ed, Public Relations Handbook. Second Edition
New Jersey : Prentice - Hall, Inc.

Likert, Rensis. New Patterns of Management.
New Jersey: Prentice - Hall, .

Lepawsky, Albert, Administration - The Art and Science of Organization and Management.
New York: Alfred A. Knopf, Inc.,

Maynard, H. B., Top Management Handbook.
New York: Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Mc Farland, Dalton, Management Principles and Practices.
New York: Macmillan,

Newman, William and Logan, James, Business Policies and Management.
Cincinnati: South - Western Publishing Co., .

Newman, William H. Administrative Action.
New York: Prentice - Hall,

Newman, W. and Summer, C., The Process of Management: Behavior and Practice.
New Jersey : Prentice - Hall.

Niles, Mary Cushing, The Essence of Management.
New York: Harper and Brothers, 1958.

Randall, C. B., The Folklore of Management.
Boston: Little Brown and Co.,

Schumpeter, Joseph A., Theory of Economic Development.
Cambridge: Harvard University Press,

Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.
London: Sir Isaac Pitman & Sons.,

Simon, H. A., Administrative Behavior.
New York: Macmillan Co., .

Simon, H. A. Smithburg, D. W.; Thompson, V. A., Public Administration.
New York: Alfred A. Knopf, Inc., .

Society for Advancement of Management, Advanced Management.
New York: 74 Fifth Ave. (Monthly).

Stephenson, H. (ed.) Handbook of Public Relations.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.,

Targets For Management; General Management Series No. 177.
New York: American Management Association, 1955.

Taylor, Frederick W. Scientific Management.
New York: Harper & Bros.

................., Testimony Before the House of Representatives.

Tead, Ordway. The Art of Administration.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.

Terry, George, Principles of Management.
Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Veblen, T., Absentee Ownership and Business Enterprise in recent times.
New York: Huebsch,

................., The Theory of the Leisure Class.

Uris, Auren, The Efficient Executive.
New York: Mc Graw - Hill Book Company.

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration.
New York: Harper & Bross.,

Urwick, L. and Brech, Th Making of Scientific Management Vol. III. The Hawthorne Investigations.
London: Sir Isaac Pitman & Sons.,

Wheeler, Bayard, Business: An Inroductory Analysis.
New York: Harper & Row, Publishers.

القسم الثاني : مراجع خاصة بكل موضوع على حده

اتخاذ القرارات

Bross, Irwin D. : Design for Decision.
New York: Mac Millan Publishing Co.,

Burlingame, R., Engines of Democracy; Inventions and Society in Mature America.
New York: Charles Scribner's Sons,

Crawford, Robert, The Technique of Creative Thinking.
New York : Hawthorn Books, Inc.

Guilford, J., «Creativity,» American Psychologist. September

Herrmann, C. C. and Magee, J. F., «Operation Research for Management,» Readings in Management, ed. Koontz & O'Donnell.
New York: Mc Graw - Hill Book Company.

Holland, Maurice: Management's stake in research.
New York: Harper & Bros..

Mumford, Lewis, Technics and Civilization.
New York: Harcourt, Brace and company,

Osborn, Alex, Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative thinking. Revised Edition.
New York: Charles Scribner, Sons,

Simon, Herbert, The New Science of Management Decision.
New York: Harper & Brothers,

Tannenbaum, «Managerial Decision Making», Managerial Marketing, eds. Kelley, E. and lazer, W.
Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.,

التخطيط

Hempel, E. H., Top Management Planning
New York: Harper & Bros.,

Knight, F. H., Risk, Uncertainty and Profit.
Boston:

Murphey, Leo, «Key Question on General Management Tasks» Advanced. Management, October,

Murphy, Leo, New Developments in Policy Writing, Marchalling Managerial Resources. Article Seperately Published by the Author, Consultant in Management Policy, New York.

Leys, W. A. R., Ethics for Policy Decision.
New York: Prentice - Hall.

Smith, George Albert, and Christesen, C. Roland. Policy Formulation and Administration
Illinois: Richard Irwin, Inc..

التنظيم

Alford, L., Principles of Industrial Organization.
New York: Ronald Press Co.

Bethel, L.L. ; et. al., Industrial Organization and Management.
New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1950.

Brown,. Alvin Organization of Industry.
New York: Prentice - Hall, Inc.,

Brown, Wilfred, Exploration in Management.
London: Heine Mann,

Cordiner, Ralph, New Frontiers For Professional Managers.
New York: Mc Graw - Hill Book.

Dale, E. Planning and Developing the Company Organization.
New York: American Management Association

Dale, Earnest and Urwick, Lyndall, Staff in Organization.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.,

Mooney, J. D., The Principles of Organization.
New York: Harper & Bros..

Spriegel, W. R., and Davies, E. C., Principles of Business Organization.
New York: Prentice - Hall. Inc.,

Petersen, Elmore and E. G. Plowman, Business Organization and Management.
Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Russell, B. Authority and the Individual.
New York: Simon & Schuster.

Urwick, Lyndall, Patterns of Organization.
Manchester, England: Manchester Press.

Whyte, William H. J. P. The Organization Man.
New York: Doubleday Anchor Books.

التوجيـــه

Carnegie, Dale, Public Speaking.

Brennan, Communication in Business.

Browne, C. G. and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership.
Illinois: The Interstate Printers and Publishers; Inc.

Heron, A.R. Sharing Information With Employees.
Stanford, California: Stanford University Press.

Leavitt, Harold J. Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organization.
Chicago: University of Chicago Press.

Mace, M., The Growth and Development of Executives.
Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Tead, O., Art of Leadership.
New York: Mc aw - Hill Book Co.,

Tracey, William, „What Stops our Communication" Advanced Management,
April 1960.

الـــرقابة

Barnes, Ralph M., Motion and Time Study, (4th ed.) John Wiley & Sons,
Inc.

Bartizal, J. R. Budget Principles and Procedures.
New York: Prentice - Hall, Inc.

Glenn, W, Budgeting, Profit Planning and Control.
New Jersey: Prentice - Hall,

Glover, John G., Managerial Control.
New York: Ronald Press

Rose, T. G. Business Charts (5th. ed.)
London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.

Schell, Erwin H. The Techniques of Executive Control.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.,

Willsmore, A. W. Business Budgets and Budgeting Control.
London: Sir Isaac Pitman,

ادارة الانتاج

Alford, L. P. and Bangs, John, Production Handbook.
New York: The Ronald Press Co.

Alford, L. P. and Beatty, H. R. Principles of Industrial Management.
New York: Ronald Press Co.,

Bethel, Lawrence; Atwater, Franklin; Smith, George; and Stackman, Harvey
Jr. Industrial Organization and Management.
New York: Mc Graw - Hill Book Co. Inc.,

Buffa, Elwood S. Modern Production Management.
New York: London, John Wiley & Sons, Inc.

Folts, Franklin E., Introduction to Industrial Management Text, Cases, and Problems. Fifth Edition.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Mayer, Raymond: Production Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.

Moore, Franklin G. : Production Control. (2 nd ed.)
New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1959.

Moore, F., Manufacturing Management.
Illinois : Richard Irwin,

Nadler, Gerald, Work Simplification.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

-------------------, Motion and Time Study.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Spriegel, W. R. and Landsburgh, Industrial Management.
New York : John Wiley & Sons Inc.

ادارة التسويق

Alderson, Wroe, Marketing Behavior and Executive Action.
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin,

Brown, Lyndon O., Marketing and Distribution Research. (3rd ed.)
New York : The Ronald Press Co.

Canfield, Bertrand R. Salesmanship: Practices and Problems. (3 ed.)
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Clark, Lincoln, Consumer Behavior: Research on Consumer Reactions.
New York : Harper & Bros.

Converse, P. D. and Huegy, H. W. The Elements of Marketing.
New York: Prentice - Hall, Inc..

Cox, Reavis and Alderson, Wroe (eds)., Theory in Marketing.
Chicago: Richard Irwin, Inc.,

Fayerweather, John., Management of International Operations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Hepner, Harry W., Modern Advertising Practices and Principles.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Kelley, Eugene and Lazer, William, Managerial Marketing.
Homewood, Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Lazo, Hector and Corbin, Arnold, Management in Marketing : Text and Cases.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Maynard, Harold H. and Beckman, Theodore N., Principles of Marketing.
New York : The Ronald Press Co.,

Maynard, H. H. and Nolen, H. C. Sales Management.
New York : Harper & Bros.,

Mazur, Paul, The Standards We Raise.
New York : Harper & Bros.,

Nystrom, Paul and Frey, Albert, Editors, Marketing Handbook.
New York : The Ronald Press Company.

Report of the Definions Committee, Journal of Marketing, October, 1948.

Phelps, D. M. Sales Management : Policies and Procedures.
Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Phillips, C. F. and Duncan, D. J. Marketing Principles and Methods.
Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Tosdal, Harry R. Introduction to Sales Management. Fourth edition.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

الإدارة المالية

Foulke, Roy: Practical Financial Statement Analysis (5th ed.)
New York : Mc Graw Hill Book Co., Inc.

Howard, Bion B and Upton, Miller : Introduction to Business Finance.
New York Mc Graw - Hill Book Co.,

Lindsay, R. and Sametz, A. : Financial Management .
Homewood, Illinois : Richard Irwin,

ادارة الافـــراد

Flippo, Edwin: Principles of Personnel Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.,

Jucius, M. J. Personnel Management.
Illinois : Richard Irwin,

Lanham, E (ed.) Job Evaluation.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Roethlisberger, F. J. Management and Morale.
Cambridge : Harvard University Press,

Scott, W. D., Clothier, R. C. and Spriegel, N. R. Personnel Management. (5th.ed.)
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Scott, Walter D.; Clothier, Robert C.; Spriegel, W. : Personnel Management· Principles, Practices, and Point of View Sixth Edition .
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relations.
New York : Prentice - Hall, Inc.,

Pigors, Paul, and Myers, Charles; Personnel Administration. 4th ed.)
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

ادارة الخدمات المكتبية

Leffingwell, W. and Robinson : Textbook of Office Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Odell, M. and Strong E: Records Management and Filing Operations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Strong, E : Increasing Office Productivity .
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

الادارة العامة

Bernstein, Marver : The Job of the Federal Executive.
Washington, D. C. : The Brookings Institution,

Dimock, Marshall Edward: Public Administration.
New York : Rinehart : .

Gulick, and Urwick, L., Papers on the Science of Administration.
New York : Institute of Public Administration Columbia University.

Morestein Marx, Fritz: Elements of Public Administration.
New York : Prentice - Hall Inc.,

Pfiffner, John M. and Presthus, Robert, Public Administration (4th ed.)
New York : The Ronald Press Co., .

Simon, H. A.; Smithburg, D. W; and Thompson, V. A. Public Administration.
New York : Alfred A. Knopf., Inc.

Schull, Rebecca : Government at Work.
New York : Sterling Publishers Co.,

Waldo, Dwight : The Study of Public Administration.
Garden City, N. Y. : Doubleday & Co., Inc. .

White, Leonard, Introduction to the Study of Public Administration.
New York : The MacMillan Co., -

Wilson, Woodrow : The Study of Public Administration.
Washington : Public Affairs Press,

ادارة الشركات العامة

Das, Nabagopal: The Public Sector in India.
London : Asia Publishing House.

Ganguly, D. : Public Corporations in a National Economy.
Calcutta : Bookland Private Ltd.

Hanson, A : Nationalization, A Book of Readings.
London : George Allen and Unwin Ltd.

Kheras, S. : Government in Business.
London : Asia Publishing House.

Ramanadham, V. : Public Enterprise in Britain.
London : Frank Cass & Company Ltd.

------------------ : Efficacy of Public Enterprise.
London : Allied Publishers Private Ltd.

Robson, William : Nationalized Industry and Public Ownership.
London : George Allen and Unwin Ltd. .

------------------ : Public Enterprize, Development in Social Ownership and Control in Great Britain.
London : George Allen and Unwin Ltd.

Thruston, John : Government Proprietary Corporations in the English Speaking Countries.
Cambridge, Massachussets, Harvard University Press.

Prakash, Om : The Theory and Working of State Corporations.
London : George Allen & Unwin Ltd.,

Verney, D. : Public Enterprise in Sweden.
Liverpool University Press, .

United Nations : Some Problems in the Organization and Administration of Public Enterprise in the Industrial Field. New York,

ادارة الشرطة

Wilson, O. W. : Police Administration.
New York : Mc Graw - Hill Book Co..

Alexander, M. : Jail Administration.
Springfield, Illinois : Charles Thomas Publishers.

تطور الفكر الاداري

Taylor, F., The Scientific Management.
New York : Harper & Bros.

Fayol, Henri, General and Industrial Management.
London : Sir Isaac Pitman.

Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.
London : Sir Isaac Pitman,

Urwick, L., The Elements of Administration.
New York : Harper & Brothers.

Villers, History of Scientific Management.

القسم الثالث : قراءات بالعربية

في الادارة بصفة عامة :

عبد الغفور يونس : تنظيم وادارة الاعمال . منشأة المعارف بالاسكندرية

علي عبد المجيد عبده : الاصول العلمية للادارة والتنظيم . القاهرة

كمال حمدي ابو الخير : اصول التنظيم والادارة في المنشآت التجارية والجمعيات التعاونية . مكتبة عين شمس بالقاهرة

محمد ماهر عليش : اصول التنظيم والادارة في المشروعات الحديثة مكتبة عين شمس بالقاهرة

في ادارة الانتاج :

ابراهيم عبد الرحمن هميمي : ادارة الاعمال الصناعية . مكتبة عين شمس بالقاهرة

عبدالغفور يونس : التنظيم الصناعي وادارة الانتاج .
مؤسسة المطبوعات الحديثة بالاسكندرية

عيسى عبده ابراهيم : التصنيع ومشكلاته .
الجزء الاول في « التنظيم الصناعي وادارة الانتاج » القاهرة .

في ادارة التسويق :

محمد سعيد عبد الفتاح : ادارة المبيعات . الدار القومية للطباعة والنشر .

محمد عبد الله مرزبان وعبد العزيز الشربيني : ادارة المبيعات . مكتبة النهضة العربية بالقاهرة

مصطفى حسنين زهير : التسويق . مبادئه وطرقه . مكتبة عين شمس بالقاهرة

في الادارة المالية :

الادارة المالية : محمد عبد العزيز عبد الكريم .

محمد سامي محمد : مبادىء الاستثمار . المطبعة السلفية

في ادارة الافراد :

عادل حسن : ادارة الافراد . منشأة المعارف بالاسكندرية

محمد محمد علي سالم : دراسات في العلاقات الصناعية وادارة المستخدمين

في ادارة المشتريات والمخازن :

علي عبد المجيد عبده : ادارة المشتريات والمخازن . دار النهضة العربية القاهرة.

محمد محمد علي سالم وابراهيم عبد الرحمن هميمي : ادارة المشتريات والمخازن
مكتبة عين شمس

في العلاقات العامة :

حسن محمد خير الدين : العلاقات العامة . مكتبة عين شمس بالقاهرة

في الادارة العامة :

سليمان محمد الطماوي : مبادىء علم الادارة العامة

عادل حسن وعبد المنعم فوزي : الادارة العامة . منشأة المعارف بالاسكندرية

محمد توفيق رمزي : مذكرات في الادارة العامة . معهد الادارة العامة : ج.ع.م.

سيد محمود الهواري : لائحة في التنظيم الاداري اللبناني . بيروت-لبنان

● ليست هذه القائمة سجلا وافيا لجميع المؤلفات ولا يعتبر اختيارنا لها تمييزا عن تلك التي لم ترد ، فهي - في الواقع - قائمة بالكتب الموجودة بمكتبة المؤلف الشخصية . وتحقيقا للاستفادة التامة حاولنا ترتيبها حسب موضوع التخصص وطبقا للحروف الابجدية لمؤلفيها .

خاتمة الكتاب

حاولنا فى مؤلفنا هذا المساهمة فى تقدم علم الادارة بعرض مبادئـه فى شكل صياغات مختصرة ، وربط هذه المبادىء بعضها ببعض بخيط اساسي واحد «القوانين الاساسية فى الادارة» ، مستخدمين الافكار والاراء التـي اتفق عليها الكثيرون من الفقهاء فى ظل اطار فلسفي مزدوج يجمع بين العقل والمادة ، بين الفرد والمجتمع . بين المثالية والمادية ، وباصرار علمي عنيد لمعرفة حقيقة الظواهر والعلاقات بينها • فاننا اعتمدنا على تدعيم آرائنا بأفكار الفقهاء والنص الحرفى لتعبيرهم • كما تظهر فلسفتنا المزدوجة بالتركيز على النواحي الاقتصاديـة والمالية . وفى نفس الوقت بالتركيـز علـى الامور الانسانيـة والاجتماعية ، سواء كانت الادارة فى ظل نظم الاعمال الحرة (التي ترتكـز حول حرية الفرد) او فى نظم الاعمال المقيدة (التي ترتكـز حول مصلحـة الجماعة) • ولم يكن عرضنا لمبادىء الادارة بشكل نظري مجرد ، وانمـا حاولنا تقريبها الى الاذهان بالشرح والتحليل والتطبيق لمختلف ميادين الاعمال والمجالات الحكومية وشبه الحكومية ايمانا منـا بعمومية مبادىء الادارة • ولذلك خرج هذا الكتاب وله الطابع العلمي الفلسفي والطابع العملي التطبيقي فى نفس الوقت •

والله ولي التوفيق •

المؤلـف

* * *